



# POSGRADOS

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE  
TITULACIÓN:

PROPUESTA METODOLÓGICA Y TECNOLÓGICA AVANZADA

TEMA:

DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURA  
ADMINISTRATIVA DE LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS  
PROVINCIALES QUE NORME EL USO DEL GASTO PÚBLICO

AUTOR:

SANDRA LORENA RUEDA MACAY

DIRECTOR:

MARÍA AUGUSTA SANTILLÁN MORA

QUITO - ECUADOR  
2020

***Autor/a:***



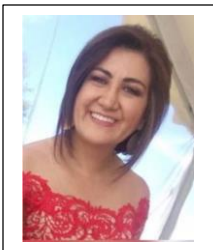
***Sandra Lorena Rueda Macay***

Ingeniera Comercial

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención en  
Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana –  
Sede Quito.

sandylo\_90@hotmail.com

***Dirigido por:***



***María Augusta Santillán Mora***

Abogada

Doctora en Psicología Industrial

Magister en Gestión del Talento Humano

msantillan@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2020 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

RUEDA MACAY SANDRA L.

***DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LAS  
FEDERACIONES DEPORTIVAS PROVINCIALES QUE NORME EL USO DEL GASTO  
PUBLICO.***

**RESUMEN:**

La presente propuesta fue elaborada con la finalidad de mejorar las asignaciones presupuestarias destinado al gasto administrativo de las Federaciones Deportivas Provinciales mediante la elaboración de un Diseño de la Estructura Administrativa, el cual implica determinar el número de personal administrativo con sus respectivos cargos y remuneración considerando todos los elementos que conforman la estructura, como el análisis de cargos, remuneraciones en base a la escala remunerativa vigente. De igual forma, la propuesta elaborada manifiesta la metodología a ser utilizada y aplicada, con el indicio de recolección y análisis de datos. La elaboración del diseño de la estructura administrativa se realizó en base a un análisis de la situación actual de estas Organizaciones Deportivas Provinciales. De igual forma el diseño de la Estructura está basado en un Orgánico funcional, también se involucró el análisis de sus dimensiones de acuerdo a su tipología. La elaboración del Diseño de la Estructura Administrativa representará una optimización en el gasto público generando un incremento en el fomento deportivo en cada provincia beneficiando a los deportistas, ciudadanía y al país.

**PALABRAS CLAVES**

Federaciones Deportivas Provinciales, Plan Operativo Anual, Recursos Públicos, Fomento Deportivo, Gasto Público.

## **ABSTRACT**

This proposal was elaborated with the purpose of improving the budgetary allocations destined to the administrative expenditure of the Provincial Sports Federations by means of the elaboration of a Design of the Administrative Structure, which implies to determine the number of administrative personnel with their respective positions and remuneration considering all the elements that make up the structure, such as the analysis of charges, remuneration based on the current remuneration scale. In the same way, the elaborated proposal shows the methodology to be used and applied, with the indication of data collection and analysis. The design of the administrative structure was elaborated based on an analysis of the current situation of these Provincial Sports Organizations. In the same way, the design of the Structure is based on a functional Organic, the analysis of its dimensions according to its typology was also involved. The elaboration of the Design of the Administrative Structure will represent an optimization in public spending generating an increase in sports promotion in each province benefiting athletes, citizens, and the country.

## **WORD KEYS**

Provincial Sports Federations, Annual Operational Plan, Public Resources, Sports Development, Public Expenditure.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESEÑA DEL AUTOR .....	I
RESUMEN: .....	II
PALABRAS CLAVES .....	II
ABSTRACT.....	III
INTRODUCCIÓN .....	1
1. DETERMINACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	2
1.1. Antecedentes: .....	2
1.2. Presentación del Ministerio Rector .....	6
<i>Misión del Ministerio Rector</i> .....	6
<i>Visión del Ministerio Rector</i> .....	6
<i>Valores del Ministerio del Deporte</i> .....	6
<i>Funciones del Ministerio Rector</i> .....	7
1.3. Formulación del Problema .....	7
1.4. Justificación teórica .....	7
1.5. Justificación práctica.....	8
1.6. Objetivos .....	9
<i>Objetivo general</i> .....	9
<i>Objetivos específicos</i> .....	9
2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	10
2.1. Normativa legal vigente .....	10
2.2. Marco conceptual.....	11
<i>Organizaciones deportivas:</i> .....	11
<i>Ministerio sectorial:</i> .....	11
<i>Recursos públicos:</i> .....	11
<i>Fomento deportivo:</i> .....	11
<i>Federaciones Deportivas Provinciales:</i> .....	11

<i>Plan operativo anual (poa):</i> .....	12
<i>Asignaciones presupuestarias anuales:</i> .....	12
2.3.    Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.....	12
<i>Estructura organizacional</i> .....	12
<i>Diseños de estructuras organizacionales</i> .....	13
<i>Estructura funcional</i> .....	13
<i>Estructura burocrática</i> .....	13
<i>Estructura matricial</i> .....	14
<i>Gasto público</i> .....	14
<i>Principios del Gasto Público</i> .....	15
<i>Clasificación del gasto público</i> .....	16
2.4.    Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema. ....	17
3.    MATERIALES Y METODOLOGÍA .....	19
3.1.    Unidad de análisis .....	19
3.2.    Población, tamaño y selección de la muestra.....	19
<i>Población</i> .....	19
<i>Tamaño y selección de la muestra</i> .....	20
3.3.    Métodos a emplear. ¿Cuál y para qué? .....	21
3.4.    Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias .....	22
3.5.    Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué? .....	23
<i>Técnica de análisis documental:</i> .....	23
<i>Observación:</i> .....	23
3.6.    Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información. ....	23
4.    RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	24
4.1.    Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	24
<i>Análisis de las variables</i> .....	24
<i>Asignaciones presupuestarias anuales a organizaciones deportivas</i> .....	24

<i>Asignación presupuestaria a las Federaciones Deportivas Provinciales .....</i>	<i>25</i>
<i>Análisis de las asignaciones presupuestarias para gastos administrativos para el personal .....</i>	<i>26</i>
<i>Cargos administrativos .....</i>	<i>28</i>
<i>Análisis sobre la antigüedad laboral del personal administrativo .....</i>	<i>30</i>
<i>Análisis de la Infraestructura Deportiva .....</i>	<i>31</i>
<i>Estructuras Administrativas de las Federaciones Deportivas Provinciales .....</i>	<i>32</i>
<i>Análisis del personal administrativo.....</i>	<i>32</i>
<i>Categorización de las Federaciones Deportivas Provinciales .....</i>	<i>37</i>
<i>Diseños de las Estructuras Administrativas .....</i>	<i>38</i>
<i>Análisis de la Estimación del ahorro por Tipo de Estructura: .....</i>	<i>41</i>
<i>Análisis de la autogestión de los Organismos Deportivos.....</i>	<i>43</i>
<i>Análisis del Fomento Deportivo .....</i>	<i>43</i>
<b>4.2. Propuesta metodológica .....</b>	<b>43</b>
<i>Premisas o supuestos .....</i>	<i>43</i>
<i>Objetivo de la propuesta metodológica .....</i>	<i>43</i>
<i>Objeto de la propuesta.....</i>	<i>44</i>
<i>Responsables de la implementación y control .....</i>	<i>44</i>
<i>Fases para su puesta en práctica.....</i>	<i>44</i>
<i>Indicadores de evaluación .....</i>	<i>45</i>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>46</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>48</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>49</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Federaciones Deportivas Provinciales .....	19
Tabla 2: Detalle de empleados en las Federaciones Deportivas Provinciales .....	20
Tabla 3: Recursos públicos asignados a las Federaciones Deportivas Provinciales.....	26
Tabla 4: Detalle de los cargos administrativos por organización deportiva provincial .....	28
Tabla 5: Rango de remuneración por cargo de las Federaciones Deportivas Provinciales .....	29
Tabla 6: Infraestructura Deportiva por organización deportiva.....	31
Tabla 7: Cargos administrativos y remuneraciones homologadas.....	34
Tabla 8: Personal por cargo administrativo homologado .....	35
Tabla 9: Personal para cargos “Operador de mantenimiento y limpieza” y “Seguridad” .....	36
Tabla 10: Cargos administrativos y remuneraciones homologadas.....	37
Tabla 11: Tipos de Federaciones Deportivas Provinciales .....	38
Tabla 12: Estimación de ahorro Estructura Administrativa Tipo A .....	41
Tabla 13: Estimación de ahorro Estructura Administrativa Tipo B .....	41
Tabla 14: Estimación de ahorro Estructura Administrativa Tipo C .....	42
Tabla 15: Estimación de ahorro Estructura Administrativa Tipo D .....	42
Tabla 16: Resumen del ahorro .....	42
Tabla 17: Indicadores de Evaluación .....	45



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fundación de las Federaciones Deportivas Provinciales .....	2
Figura 2: Histórico de las asignaciones realizadas a Organizaciones Deportivas .....	25
Figura 3:Gasto en personal Administrativo y Técnico .....	27
Figura 4: antigüedad laboral del personal administrativo.....	30
Figura 5: Estructura Administrativa TIPO A.....	39
Figura 6: Estructura Administrativa TIPO B .....	40
Figura 7: Estructura Administrativa TIPO C .....	40
Figura 8: Estructura Administrativa TIPO D.....	41

## INTRODUCCIÓN

A escala mundial y nacional, la práctica del deporte y la actividad física han llegado a constituirse en un eje transversal para la generación de bienestar y desarrollo de las y los ciudadanos, tanto en el ámbito público como en el privado, convirtiéndose de igual manera, en una actividad con una creciente economía. Siendo de vital importancia el fomento deportivo y en base a las asignaciones presupuestarias de gasto público a las organizaciones deportivas provinciales se planteó una propuesta de un diseño de estructura administrativa que comprende lo siguiente:

Determinación de la problemática: se basa en la formulación del problema que actualmente las organizaciones deportivas provinciales presentan en la utilización de recursos públicos en los gastos administrativos, la justificación práctica y teórica de la propuesta y sus objetivos generales y específicos.

Determinación de la problemática: se basa en la definición teórica en cuanto al diseño organizacional, importancia, fundamentación legal en la cual se basa la propuesta, estructurando de manera correcta un lineamiento a seguir para la aplicación de estructuras administrativas.

Marco referencial: se detalla la parte metodológica que se utilizó para la elaboración de la estructura administrativa, en la cual se establecieron las técnicas y métodos adecuados para el levantamiento de información, el cual facilitará el diseño de la propuesta.

Materiales y Metodología: en este apartado se detalla la parte metodológica de la propuesta que se utilizó para la elaboración de la estructura administrativa, en la cual se establecieron las técnicas y métodos adecuados para el levantamiento de información, el cual facilitará la investigación.

Resultados y discusión: en este punto se enfoca en el análisis de los resultados obtenidos por las técnicas e instrumentos de investigación como la recolección de datos realizada en los Planes Operativos de las Organizaciones Deportivas Provinciales, información necesaria para la propuesta del diseño de la estructura administrativa.

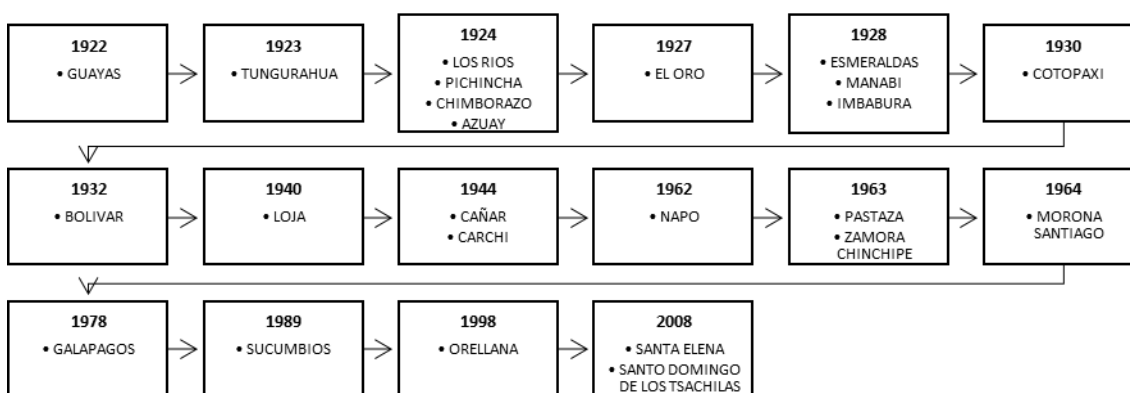
# 1. DETERMINACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

## 1.1. Antecedentes:

En el Ecuador, las Federaciones Deportivas Provinciales tienen alrededor de 97 años de fundación, como ejemplo, en el año 1922 se fundó la primera Federación Deportiva Provincial en la provincia de Guayas, con el fin, de dar un giro a la actividad deportiva de la provincia.

Línea histórica de la fundación de las veinte cuatro Federación Deportiva Provincial.

**Figura 1: Fundación de las Federaciones Deportivas Provinciales**



**Nota:** Extraído de “Lauro Historia del Deporte Ecuatoriano”, <http://juanastudilloaviles.blogspot.com/>, por Astudillo Juan

En este sentido, a partir del año 2010, con la emisión de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, las Federaciones Deportivas Provinciales, (Ley del Deporte, 2015) son entidades de derecho privado y sin fines de lucro que buscan la planificación, fomento, control y coordinación de las actividades de las asociaciones deportivas provinciales y ligas deportivas cantonales, entidades que conforman su Asamblea General. Es por ello, que en sus inicios la constitución de estas entidades fue de manera empírica, es decir, no se realizó un análisis para el armado de su estructura organizacional y funcionamiento, el desarrollo de las actividades administrativas y deportivas fue ejecutado de acuerdo a sus necesidades particulares para alcanzar los objetivos y logros deportivos.

Es importante mencionar, que las estructuras administrativas de las Federaciones Deportivas Provinciales no fueron levantadas con ajustes a sus reales necesidades, pues no han considerado algunos aspectos como los procesos y productos, que se desean obtener; existen falencias y sobre

todo una apreciación de las demandas de personal que estaban por encima de las necesidades reales.

En tal sentido, el estado, con la finalidad de fomentar el deporte, entrega recursos económicos a las Federaciones Deportivas Provinciales para gastos en el recurso humano, administrativos y fomento deportivo, sin embargo, no existen lineamientos para su utilización. Por esta razón, la contratación del personal para estas entidades fue creciendo sin base, en una estructura organizacional y con un dimensionamiento adecuado.

Para el año 2010, se suscribe la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, en la que se determinó la existencia de un directorio para las Federaciones Deportivas Provinciales sujetas al Régimen de Democratización y Participación. La creación de este directorio que forma parte de la estructura administrativa, tiene la finalidad de tener representación ante el Ministerio Rector y la Organización Deportiva Provincial, para la toma de decisiones. Sin embargo, hasta la presente fecha estas Federaciones, aunque siguen trabajando bajo la estructura establecida, deberán mostrar una mejora en sus procesos administrativos.

En cumplimiento de lo señalado en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, el Ministerio del Deporte, actual Secretaría del Deporte, desde el año 2011, recibe anualmente asignación presupuestaria de parte del Ente Rector de las Finanzas Públicas para la operación, mantenimiento y gestión (fomento deportivo) de las organizaciones deportivas citadas en la referida Ley.

### **Historia de las asignaciones presupuestarias a las Organizaciones Deportivas**

El Plan Operativo de las Federaciones Deportivas Provinciales, detalla que, en el Ecuador, la política referente al deporte, la actividad física y la recreación nació en el año de 1978, cuando fue promulgada la primera Ley de Educación Física, Deporte y Recreación. Con este instrumento legal se creó, a través del Ministerio de Educación y Cultura, el Consejo Nacional de Deportes y la Dirección Nacional de Educación Física, Deporte y Recreación, organismos responsables del manejo de la política del deporte en el país.

En el año de 1992 se promulgó la Ley No. 14, en la cual se estableció que, del valor de las planillas de telecomunicaciones y medios electrónicos, se distribuía mensualmente el 15% de este rubro a

las Federaciones Deportivas Provinciales y las ligas deportivas cantonales, de este porcentaje el 5% fue destinado para el fomento y desarrollo del deporte nacional. La distribución de los recursos económicos se consideró con base a un criterio poblacional, de acuerdo al último censo nacional de población y vivienda. Los recursos se distribuían a las organizaciones deportivas de la siguiente manera: 40% a la Sierra, 40% a la Costa y Galápagos, y el 20% a la Amazonia.

Es importante resaltar, que en el año de 1998 mediante la Ley No. 97, se reforma la Ley No.14, modificando los porcentajes y beneficiarios de los recursos asignados del valor de las planillas de telecomunicaciones y medios electrónicos, actualizando la forma de distribución de los recursos a las Federaciones Deportivas Provinciales de la siguiente manera: 29% de la Costa y Galápagos, 29% de la Sierra 29%, 13% de la Amazonía, se incluyen las Ligas Deportivas Cantonales 17%, COE 1% y Federaciones Ecuatorianas por Deporte 1%.

La Constitución de la República del Ecuador publicada en el año de 1998, se establece que el Estado asegurará y garantizará el derecho al deporte y recreación añadiendo. Desde la promulgación de esta nueva Carta Constitucional, el estado puede asignar recursos públicos para el desarrollo y fomento al sector deportivo, beneficiando a todos los ecuatorianos y ecuatorianas. Para la entrega de estos recursos no tenía una entidad estatal que se encargue de generar políticas para el este sector.

Por ello, se suscribe el Decreto Ejecutivo No. 66 de 30 de enero de 2003 se crea la Secretaría Nacional del Deporte (SENADER), como entidad encargado de generar las políticas para el deporte, la actividad física y la recreación en el país.

En el año 2004, la Ley del Régimen Tributario Interno fue publicada, estableciendo en el Artículo 89 que de los recursos provenientes del pago del Impuesto a los Consumos Especiales - ICE a las telecomunicaciones y medios eléctricos, la tercera parte del 15% de estos impuestos se depositaría en una cuenta que el Consejo Nacional de Deportes mantenía en el Banco Central del Ecuador, denominada cuenta “Para el Fomento y Desarrollo del Deporte Nacional”, recursos que servirían para ser distribuidos en entidades deportivas de acuerdo a los dispuesto en la Ley No. 97 en los artículos 2 y 3. Esta Ley que fue publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 352 de 2 de julio de 1998.

Para el año 2005, se suscribe la segunda Ley del Deporte, en la que se estableció las principales

fuentes: la primera las asignaciones del Presupuesto General del Estado destinadas a la Secretaría Nacional de Deportes - SENADER para el mantenimiento y construcción de infraestructura deportiva a nivel nacional, actividad deportiva, y creación y funcionamiento de organismos científicos y técnicos; rentas provenientes de la Ley de la Lotería del Fútbol; y, los ingresos provenientes al 5% del ICE, debiendo transferirse estos recursos a los organismos deportivos beneficiarios.

Mediante Registro Oficial No. 22 del 14 de febrero de 2007 se suscribe el Decreto Ejecutivo No. 6, en el cual se crea el Ministerio del Deporte, asumiendo todas las funciones que le correspondían a la Secretaría Nacional de Deportes – SENADER.

Para el año 2007, se aprueba la Ley Reformativa a la Ley de Equidad Tributaria, en la cual se elimina el Impuesto a Consumos Especiales (ICE) incluyendo al servicio de telecomunicaciones y medios electrónicos, del cual un 5% se beneficiaba el deporte, la actividad física y la recreación del país. Definiendo que los organismos deportivos que recibían de estos recursos percibirían una compensación similar a lo recibido en el año 2007, ajustándose anualmente de acuerdo al deflactor del producto interno bruto.

Para el año 2008, se emite la vigente Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 24 indica que las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre.

Mediante Registro Oficial No. 255 del 11 de agosto de 2010, se promulga la Ley del Deporte, Actividad Física y Recreación, la misma que incluye puntos prioritarios para el desarrollo y fomento al deporte, de una manera equitativa e igualitaria. En el Art. 130 de la presente Ley habla sobre las asignaciones, ratificando que quedan prohibidas todas las preasignaciones presupuestarias destinadas para el sector. De la misma manera especifica que el Ministerio del Deporte es el responsable de la distribución de los fondos públicos a las organizaciones deportivas con base a las políticas, su presupuesto, la planificación anual aprobada.

## **1.2. Presentación del Ministerio Rector**

De acuerdo a la **Fuente especificada no válida.**, la Secretaría del Deporte como Ministerio Rector, es el órgano rector y planificador de la educación física y recreación, esta institución estatal tiene dos objetivos principales, activar la población para asegurar la salud de los ciudadanos y facilitar la consecución de los logros deportivos. Actualmente esta cartera de estado de acuerdo a su Planificación Estratégica se ha planteado sus elementos orientadores que son: la visión, la misión y los valores institucionales.

### ***Misión del Ministerio Rector***

Somos la institución rectora de la política pública de la Cultura Física, que abarca al Deporte, Educación Física y Recreación; que desarrolla planes, programas y proyectos para contribuir al Buen Vivir. (Deporte, 2017)

### ***Visión del Ministerio Rector***

Ser la institución referente en América Latina en el ámbito de la cultura física, para promover hábitos y prácticas de vida saludable orientados al beneficio de la población y la consecución de logros deportivos. (Deporte, 2017)

### ***Valores del Ministerio del Deporte***

Según (Deporte, 2017) los valores del Ministerio Rector son:

- **Honestidad:** Rectitud, disciplina y honradez en el cumplimiento de obligaciones y las prestaciones del servicio.
- **Lealtad:** Actuar con fidelidad, compañerismo y respeto a las convicciones personales y los objetivos institucionales.
- **Respeto:** Reconocer y considerar a cada persona como ser único con intereses y necesidades particulares.
- **Transparencia:** Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente el control social.
- **Equidad:** Atención en igualdad de condiciones a los usuarios internos y externos, en todos los

servicios que ofrece el Ministerio, desterrando toda práctica de política de exclusión e inequidad, así como todo tipo de discriminación.

- **Calidez:** Comportamientos de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y servicios hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad.

### ***Funciones del Ministerio Rector***

De acuerdo a la (Ley del Deporte, 2015), tiene entre sus principales funciones: referencia

- Supervisar y evaluar a las organizaciones deportivas en el cumplimiento de esta Ley y en el correcto uso y destino de los recursos públicos que reciban del Estado, debiendo notificar a la Contraloría General del Estado en el ámbito de sus competencias.
- Elaborar el presupuesto anual de los recursos públicos que provengan del Presupuesto General del Estado; para el deporte, educación física, recreación y distribuirlos. Así como definir la utilización de los recursos públicos entregados a las organizaciones deportivas, a través de los planes operativos anuales presentados por las mismas y aprobados por el Ministerio Sectorial de conformidad con la política del deporte, educación física y recreación.

### **1.3. Formulación del Problema**

¿Existe un diseño de estructura administrativa que norme el uso del gasto público en las Federaciones Deportivas Provinciales?

### **1.4. Justificación teórica**

El Ministerio Rector busca a través del Diseño de una Estructura Administrativa, reducir el gasto público destinado para el ámbito administrativo e incrementar el fomento deportivo en las Federaciones Deportivas Provinciales. A fin de establecer, los cargos administrativos con su respectiva remuneración de acuerdo a su categorización, es decir que todos los aspectos de la estructura administrativa formen parte en la contribución oportuna y efectiva en la gestión administrativa y el desempeño del organismo deportivo.

De acuerdo a (Chiavenato, 2009) describe que el “diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y



estrategias”. Con este contexto al diseñar la Estructura Administrativa de las Federaciones Deportivas Provinciales, contribuirá a medios factibles para a reducción del gasto público asignados a estas organizaciones con la finalidad de utilizar este recurso para el fomento deportivo.

Sin embargo, para el diseño de la estructura administrativa se debe considerar diferentes factores centrales como la distribución, agrupación y coordinación de las diferentes actividades de las unidades y departamentos, puestos de trabajo a través de organigramas y descripción de puestos para alcanzar de forma sincronizada la concesión de los objetivos de las Federaciones Deportivas Provinciales, según como lo indica (Münch, 2010) “el propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos, en otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como la atención y satisfacción de los clientes.”

Con este contexto, la estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, por la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.

### **1.5. Justificación práctica**

Esta propuesta contribuirá a enriquecer el conocimiento en un tema importante, el cual, es la normativa del gasto público en las Federaciones Deportivas Provinciales, más específicamente, en medir el impacto del gasto administrativo, de cómo influye sobre el deporte, que es un aspecto relevante de importancia y trascendencia para el país, poniendo especial énfasis en la problemática que enfrentan los deportistas.

Con respecto a los cargos administrativos y su respectiva remuneración, de acuerdo a su categorización, estos aspectos de la estructura administrativa formaran parte en la contribución oportuna y efectiva en la gestión administrativa y el desempeño del organismo deportivo.

En este sentido, esta propuesta metodológica se justifica porque la ubicación del deporte, es un fenómeno social, político y económico que tiene una gran influencia en la población mundial y continuamente aumenta la inversión de los recursos destinados a su funcionamiento, la ampliación y construcción de nuevos centros deportivos, exige a las autoridades a poner atención en la

administración de la actividad deportiva.

Es por ello, que existe la necesidad de perfeccionar la gestión deportiva en lo referente a lineamientos y/o políticas para la administración de las instalaciones deportivas, ya que carece de un trabajo sistémico en estas dependencias públicas, es decir, cada una de ellas, realiza tareas independientes, y lo que se pretende es que estén relacionados unas con otras, esto es significativo hacerlo porque en el escenario que se manejan las Federaciones Deportivas Provinciales, se está utilizando el financiamiento en gastos administrativos, más que en fomento deportivo.

## **1.6.Objetivos**

### ***Objetivo general***

Diseñar una propuesta para la estructura administrativa que norme el uso del gasto público en las Federaciones Deportivas Provinciales.

### ***Objetivos específicos***

1. Realizar el análisis del nivel del gasto administrativo con recursos públicos que tienen las Federaciones Deportivas Provinciales.
2. Proponer una estructura orgánica funcional que norme el gasto público de las organizaciones deportivas provinciales.
3. Proponer los rangos máximos de escala remunerativa para el personal administrativo de las organizaciones deportivas, cuyo estipendio sea financiado con recursos públicos.

## **2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **2.1. Normativa legal vigente**

La Secretaría del Deporte como Ministerio Rector, al ser una entidad pública la propuesta de la estructura administrativa para las Federaciones Deportivas Provinciales se basa en la siguiente Normativa Legal Vigente:

#### **Constitución de la República del Ecuador (2018)**

Según la (Asamblea Nacional, 2008), expresa en el “Art. 381.- El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad. El Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades. Los recursos se sujetarán al control estatal, rendición de cuentas y deberán distribuirse en forma equitativa”.

#### **Ley del Deporte, Educación Física y Recreación (2015)**

Según la (Ley del Deporte, 2015), expresa en sus artículos:

“Art.13. Del Ministerio. - El Ministerio Sectorial es el órgano rector y planificador del deporte, educación física y recreación y le corresponde establecer, ejercer, garantizar y aplicar las políticas, directrices y planes aplicables en las áreas correspondientes para el desarrollo del sector de conformidad con lo dispuesto en la Constitución, leyes, instrumentos internacionales y reglamentos aplicables”.

“Art. 15.- De las organizaciones deportivas. - Las organizaciones que contemple esta Ley son entidades de derecho privado sin fines de lucro con finalidad social y pública, tienen como propósito, la plena consecución de los objetivos que ésta contempla en los ámbitos de la planificación, regulación, ejecución y control de las actividades correspondientes, de acuerdo con las políticas, planes y directrices que establezca el Ministerio Sectorial.”

“Art. 130. Asignaciones. - ...La distribución de los fondos públicos a las

organizaciones deportivas estará a cargo del Ministerio Sectorial y se realizará de acuerdo a su política, su presupuesto, la planificación anual aprobada enmarcada en el Plan Nacional del Buen Vivir y la Constitución...”

### **Reglamento General a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación (2011).**

Según el (Reglamento General a la Ley del Deporte & Recreación, 2011) expresa en el “Art. 83.- De las remuneraciones. - Para el personal técnico y administrativo de las organizaciones deportivas, cuya remuneración sea financiada con recursos públicos, el Ministerio Sectorial definirá mediante acuerdo ministerial los rangos de la escala remunerativa para su financiamiento. Para el efecto, las organizaciones deportivas observarán las normas aplicables a cada caso”.

## **2.2.Marco conceptual**

### ***Organizaciones deportivas:***

(Ley del Deporte, 2015), “Son entidades de derecho privado sin fines de lucro con finalidad social y pública que participan en el sector deportivo, que están orientadas la consecución de objetivos deportivos” (p.67).

### ***Ministerio sectorial:***

(Ley del Deporte, 2015), Es el órgano rector y planificador del deporte, educación física y recreación” (p.12).

### ***Recursos públicos:***

(Contraloría General del Estado, 2015)“Son todos los bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y sus instituciones.

### ***Fomento deportivo:***

Impulsar a desarrollar el deporte en sus diferentes disciplinas.

### ***Federaciones Deportivas Provinciales:***

(Ley del Deporte, 2015), “Son organizaciones que planifican, fomentan, controlan y coordinan las actividades de las asociaciones deportivas provinciales y ligas deportivas cantonales, quienes conforman su Asamblea General”

### ***Plan operativo anual (poa):***

Instrumento de gestión que se plantea a corto plazo generalmente un año, el mismo que permite viabilizar la ejecución de actividades con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

### ***Asignaciones presupuestarias anuales:***

(Ley del Deporte, 2015), “Distribución de Fondos Públicos entregados a las organizaciones deportivas para la ejecución de sus actividades incluidas las de fomento deportivo para el ejercicio fiscal a cargo del Ministerio Sectorial de acuerdo sus políticas, presupuesto, planificación entregados para la ejecución de las actividades”

## **2.3.Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores**

El objetivo de este trabajo es exponer los beneficios que se obtienen al diseñar una propuesta de diseño de una estructura administrativa que permita adecuar el gasto público de las Federaciones Deportivas Provinciales, ya que, mediante una adecuada organización se cumplen objetivos organizacionales, se establecen métodos para desempeñar las actividades eficientemente de cada trabajador. Así mismo, además de sistematizar los recursos con los que cuenta una organización, se determinan jerarquías y se distribuyen actividades y responsabilidades, con el fin de realizar y simplificar las funciones de los trabajadores.

### ***Estructura organizacional***

(Daft, 2016) describe que la estructura organizacional “Incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos.”

Para (Münch, 2010) la estructura organizacional tiene el “propósito de simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como la atención y satisfacción de los clientes.”

Según lo que plantean los autores, para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a realizar las tareas diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa. El desarrollo de una estructura organizacional

juega un papel importante, del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para la consecución de objetivos.

Por lo tanto, al diseñar una estructura dentro de la empresa, los directivos podrán delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada uno de las personas que integran la organización con el fin de lograr los objetivos predeterminados por los altos mandos.

### ***Diseños de estructuras organizacionales***

(Chiavenato, 2009)“la estructura de la organización define formalmente la manera en la que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia. Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas las condiciones.”

Para la presente propuesta, en base a los modelos de estructura organizacional se considerará el diseño adecuado de la estructura administrativa de las organizaciones deportivas provinciales depende acorde a sus dimensiones, personal, tecnología.

### ***Estructura funcional***

(Chiavenato, 2009)“es el tipo de organización más rudimentario y elemental, es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación.”

### ***Estructura burocrática***

Según (Chiavenato, 2009) la estructura burocrática se basa en “la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas, reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociadas a la cadena de mando.”

Por lo tanto, la propuesta se delimita mediante una división claramente establecida de acuerdo a características y habilidades de cada persona que colabora en la organización, continuando con el

entrenamiento y capacitación de personal para especializarse en la actividad a desempeñar, asimismo, los trabajadores deben ser motivados a realizar cada actividad por medio de recompensas o incentivos con base en el mérito a su trabajo con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos de la organización.

### ***Estructura matricial***

Una estructura matricial según (Chiavenato, 2009) “es la combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma estructura organizacional”. Así mismo, esta estructura implica cadenas jerárquicas funcionales y divisionales simultáneamente en la misma parte de la organización. Una organización que cuenta con una estructura matricial tiene dos tipos de estructura simultáneamente, los trabajadores responden a dos cadenas de mando.

Desde esta óptica, una de ellas es una cadena de mando de funciones o divisiones en donde se establece de forma vertical. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de esta estructura es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad de dinero exacto para su estructura actual, con lo cual, se evita la duplicación de funciones.

Por lo tanto, la organización se amolda simultáneamente a sus funciones internas y a los productos y servicios que se deben generar, es decir, es una estructura mixta utilizada cuando la organización desea obtener los beneficios divisionales y mantener la especialidad técnica de las unidades funcionales.

### ***Gasto público***

El gasto público es un indicador importante para una economía, por lo que (Brito, 2011), considera que “es toda erogación, generalmente en dinero, que incide sobre las finanzas del Estado y se destina al cumplimiento de fines administrativos o económico-sociales. Para poder llevar a cabo

los servicios públicos, el Estado debe pagar por esas erogaciones tales que puedan solventar la satisfacción de las necesidades públicas”

Siguiendo la explicación que el referido autor menciona, se entiende, que el gasto público es un instrumento importante de la política económica de un determinado país, debido a que, por medio de este, el gobierno influye en los diferentes niveles tanto de consumo, como de inversión, empleo, entre otros. Es por esto que, se considera al gasto público como la devolución a la sociedad de algunos recursos económicos que el gobierno capta a través de los ingresos públicos, especialmente por medio de su sistema tributario, razón por la cual la injerencia del estado es importante en la economía, puesto que se orienta a mejorar las condiciones de vida de la población a través de la prestación de servicios de calidad, dirigidos a la sociedad.

### ***Principios del Gasto Público***

Los principios son importantes porque permiten orientar las acciones de un determinado ente con el fin de optimizar los diferentes recursos, razón por la cual(Ibarra, 2014, pág. 128)considera que el Estado debe mantener cinco principios fundamentales:

- Principio de los Beneficios y los Costos Marginales.
- Principio del Menor Costo.
- Principio de Apreciación Monetaria de los Servicios Públicos.
- Principio de Contratos con Incentivo para las Adquisiciones Gubernamentales.
- Principio de Mejoras en el Curso de la Toma de Decisión.

De tal modo, los dos principios iniciales se basan en buscar soluciones que beneficien a la población utilizando el menor costo posible, a la vez, que, el tercer principio considera que la regla de la fijación de precios sea igual al costo marginal, puesto que los gobiernos ofrecen los servicios de carácter público sin la necesidad de percibir una ganancia.

Es por ello, que el principio de contratos con incentivos pretende que el proveedor del Estado, oferte planes ventajosos de crédito, calidad y beneficio para la sociedad; por último, el quinto principio busca que la estructura gubernamental sea responsable en la toma de decisiones con el fin de que no exista competencia intergubernamental.

Por otra parte,(Ibarra, 2014), plantea que son cuatro los principios que deben orientar el gasto



público, los cuales son:

- Principio del gasto mínimo. -Considera que el Estado deberá gastar lo menos que sea posible, sin poner en riesgo la seguridad de la ciudadanía.
- Principio de Mínima Interferencia con la Iniciativa Privada. -Se enfoca a que el Estado no sea un ente competente con la iniciativa privada, ni que oferte bienes y servicios que no son realmente básicos para la población.
- Principio de la Máxima Ocupación. -Busca que se genere mayores índices de empleo, especialmente en épocas de recesión.
- Principio del Máximo Beneficio. -Se orienta directamente en la sociedad considerando que, se debe asignar recursos monetarios en donde la utilidad marginal social sea mayor.

Es por esto, que los principios que rigen el gasto público son importantes, puesto que se orientan a la optimización de los recursos de carácter público con el fin de asignarlos eficientemente. A la vez que el máximo beneficio, se orienta a mejorar la calidad de vida de la población a través de la reasignación óptima de los ingresos que percibe el Estado en los diferentes sectores de la economía.

### ***Clasificación del gasto público***

De acuerdo a (Ibarra, 2014) el gasto público se clasifica de acuerdo al uso para lo cual se ha establecido, por lo que pueden ser:

- **Gastos Corrientes:** Constituyen el costo directo de la Administración Pública.
- **Gastos de Capital:** Son las erogaciones de dinero destinadas a infraestructura.
- **Gastos Directos:** Pagos realizados como una contraprestación de bienes y servicios recibidos.
- **Gastos Indirectos o de Transferencia:** Se refiere a transferencias de aportaciones y subsidios.
- **Gastos de Consumo:** Pagos destinados a la adquisición de bienes y servicios que no incrementan la producción de manera directa o inmediata. Por otra parte, **Fuente especificada no válida.** considera que el gasto público desde un punto de vista económico puede ser:
- **Desarrollo social:** Enfocado en satisfacer las necesidades básicas de la población, como salud, educación, seguridad social, alcantarillado, entre otros.

- **Gasto Público:** Es el valor total de las compras de bienes y servicios realizados por el sector gubernamental durante un periodo productivo. Puede ser clasificado de acuerdo a los criterios Orgánico o Administrativo, económico y funcional. El criterio orgánico: este criterio clasifica los gastos públicos de acuerdo a la unidad u organismos administrativos que realizan el gasto corriente.
- **El criterio económico:** El criterio económico clasifica el gasto público desde dos ángulos o puntos de vista. A) gastos corrientes o de inversión: son aquellos que realiza el Estado para cubrir su funcionamiento normal. B) desembolsos unilaterales o transferencias.
- **Desarrollo Económico:** Destinado a la dotación de infraestructura, energía, comunicaciones, transporte, entre otros; puesto que se considera como un gasto real o de inversión.

Por lo que se puede considerar, que la clasificación del gasto público se orienta a direccionar los recursos públicos en los diferentes sectores de una economía, con el fin de realizar una distribución equitativa de los mismos, a la vez que busca solventar las necesidades de bienes y servicios de la estructura gubernamental.

#### **2.4. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.**

El objetivo de la propuesta tiene como base los instrumentos legales, los conocimientos científicos y estudios con fundamentos propios de autores relacionados al tema, que están ligados a cumplir con los parámetros y lineamientos en los que se constata que el éxito de una organización es la buena administración, determinar las remuneraciones de acuerdo al mercado laboral con la finalidad de reducir el uso de gasto público para conseguir las metas fijadas en el fomento deportivo.

En lo que respecta, a la validación de los resultados que se originen al implementar la estructura administrativa en las Federaciones Deportivas Provinciales, es relevante utilizar métodos, técnicas e instrumentos aplicables a todos los involucrados en el tema de estudio, esto va a permitir conocer a ciencia cierta cuán grande es la importancia de la elaboración de una estructura administrativa en las organizaciones deportivas y de qué manera ésta aportará a la optimización de recursos públicos.

Para el diseño de esta propuesta metodológica se utilizó los siguientes métodos:

**Método deductivo:** de acuerdo a (Sánchez, 2012) el método deductivo es “consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquéllas”. La utilización de este método en la propuesta metodológica permitirá determinar las situaciones en las que están expuestas las Federaciones Deportivas Provinciales para desarrollar el diseño de la Estructura Administrativa generando incertidumbre si se va a obtener mejores beneficios a través de esta propuesta o simplemente mantendrá la misma forma o modelo administrativo con la que contaba inicialmente.

**Método cuantitativo y cualitativo:** según (Díaz, 2013) el método cuantitativo “se expresa numéricamente y en diversos grados” y el método cualitativo “es susceptible de variación cualitativa”. El uso de este método permitirá analizar la información recopilada de las Federaciones Deportivas Provinciales y analizarla de manera cuantificable y cualitativa.

**Recolección de datos:** según (Díaz, 2013) la recolección de datos denomina “aquella técnica que permite obtener y recopilar información contenida en documentos relacionados con el problema; esta técnica es importante tener en cuenta la selección específica de los documentos” uno de los documentos que se analizan con esta técnica de recolección de datos según (Díaz, 2013) son documentos escritos como papel, lienzo, disquetes, CD-ROM. La utilización de esta técnica es importante para la presente propuesta para determinar los documentos físicos y digitales presentados por las Federaciones Deportivas Provinciales al Ministerio Rector cuyo repositorio en el archivo de esta institución.

### 3. MATERIALES Y METODOLOGÍA

#### 3.1.Unidad de análisis

Para la presente propuesta la unidad de análisis que se utilizaron fueron las hojas auxiliares de sueldos y salarios de las matrices de Planes Operativos Anuales de las Federaciones Deportivas Provinciales, en la cual consta la estructura actual de cada una de ellas.

En este sentido, el Plan Operativo Anual de las Federaciones Deportivas Provinciales es una herramienta que contempla un conjunto de actividades y tareas, que cuentan con recursos asignados y están programados ejecutarse en un periodo fiscal, tiene como finalidad el contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales. En la hoja auxiliar de Sueldos y Salarios se registra el detalle de los rubros destinados a cubrir sueldos y salarios del personal administrativo, técnico y de mantenimiento del organismo deportivo, que se encuentra en relación de dependencia. Se exceptúan las obligaciones de las personas contratadas con modalidad de servicios profesionales.

#### 3.2.Población, tamaño y selección de la muestra

##### *Población*

(Díaz, 2013) define a la población como “el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito especial donde se desarrolla el trabajo”.

Para la propuesta la población investigada fue de 24 Federaciones Deportivas Provinciales.

**Tabla 1:** Federaciones Deportivas Provinciales

PROVINCIA	
1	FEDERACION PROVINCIAL DE GUAYAS
2	CONCENTRACIÓN DEPORTIVA DE PICHINCHA
3	FEDERACION DEPORTIVA DE MANABI
4	FEDERACION DEPORTIVA DEL AZUAY
5	FEDERACION PROVINCIAL LOS RIOS
6	FEDERACION PROVINCIAL SUCUMBIOS
7	FEDERACION PROVINCIAL EL ORO
8	FEDERACION PROVINCIAL TUNGURAHUA
9	FEDERACION PROVINCIAL MORONA SANTIAGO

10	FEDERACION PROVINCIAL ORELLANA
11	FEDERACION PROVINCIAL IMBABURA
12	FEDERACION PROVINCIAL CHIMBORAZO
13	FEDERACION DEPORTIVA DE LOJA
14	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ESMERALDAS
15	FEDERACION DEPORTIVA DE COTOPAXI
16	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO
17	FEDERACION DEPORTIVA DE PASTAZA
18	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS
19	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE
20	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DEL CAÑAR
21	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA
22	FEDERACION DEPORTIVA DEL CARCHI
23	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL BOLIVAR
24	FEDERACION DEPORTIVA DE GALAPAGOS

**Nota:** Extraído del Plan Operativo de las Federaciones Deportivas Provinciales que reposan en la Secretaría del Deporte

### ***Tamaño y selección de la muestra***

La muestra es otro de los aspectos importantes que se debe tomar en cuenta, la cual según(Díaz, 2013), “es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población.”, de tal modo que la muestra para la propuesta quedó constituida por la totalidad de la población, el análisis se realizó a 923 empleados administrativos que pertenecen a las 24 Federaciones Deportivas Provinciales, de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 2:** Detalle de empleados en las Federaciones Deportivas Provinciales

<b>FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL</b>	<b>EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>EMPLEADOS DE HONORARIOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>GUAYAS</b>	146	4	150
<b>MANABI</b>	93		93
<b>PICHINCHA</b>	91	1	92
<b>AZUAY</b>	73		72

<b>LOS RIOS</b>	52		52
<b>EL ORO</b>	36	2	38
<b>CHIMBORAZO</b>	35	0	35
<b>SUCUMBIOS</b>	35	0	35
<b>TUNGURAHUA</b>	31		31
<b>ESMERALDAS</b>	30	3	33
<b>COTOPAXI</b>	29		29
<b>NAPO</b>	29		29
<b>SANTO DOMINGO</b>	27		27
<b>IMBABURA</b>	27		27
<b>CAÑAR</b>	23		23
<b>MORONA SANTIAGO</b>	22	1	23
<b>ORELLANA</b>	21		21
<b>LOJA</b>	19	2	21
<b>PASTAZA</b>	19	2	21
<b>ZAMORA CHINCHIPE</b>	19	1	20
<b>SANTA ELENA</b>	18		18
<b>BOLIVAR</b>	16	1	17
<b>CARCHI</b>	14		14
<b>GALAPAGOS</b>	3		3
<b>TOTAL</b>	<b>908</b>	<b>11</b>	<b>923</b>

**Nota:** Extraído de los Plan Operativo de las Federaciones Deportivas Provinciales que reposan en la Secretaría del Deporte

### 3.3.Métodos a emplear. ¿Cuál y para qué?

En la presente propuesta metodológica se empleó el método deductivo, pues la estandarización de las estructuras administrativas en las Federaciones Deportivas Provinciales, permitió determinar la estructura adecuada para normar el gasto público. Según (Significados, 2019) el método deductivo es “una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios”. En este sentido, es un proceso de pensamiento que va de lo general a lo particular. Según el método deductivo, la conclusión se halla dentro de las propias premisas referidas o, dicho de otro modo, la conclusión es consecuencia de estas. Por ello, la metodología propuesta de acuerdo a varios autores está comprendida por las siguientes etapas:

- En la etapa de observación, se efectuó la recopilación de información de los años 2013-

2019 de asignaciones de fondos públicos para los gastos en general, y para el análisis de la asignación de recursos para gastos administrativos se consideró la información detallada en el auxiliar de sueldos y salarios de la matriz Plan Operativo Anual del año 2019.

- Una vez que se contó con la información desagregada, en la etapa de abstracción se realizó una explicación de los problemas identificados, lo que permitió establecer los diseños de las estructuras administrativas para estas organizaciones deportivas provinciales.
- Esta metodología permitió enmarcarse en instrumentos estadísticas y posteriormente se realizó un análisis y síntesis que permitió lograr el objetivo propuesto.
- De acuerdo a los resultados obtenidos se pretendió identificar los problemas, así como los aspectos necesarios como la categorización de la Federación Deportiva Provincial para implementar una estructura administrativa estandarizada.
- Finalmente, la etapa de verificación, permitió hacer una retroalimentación de las asignaciones de fondo público dando seguimiento al uso de gasto público para establecer realmente el desarrollo del diseño de la estructura administrativa en las Federaciones Deportivas Provinciales, y afirmar que la propuesta es realmente una alternativa para normar estos gastos.

### **3.4. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias**

Según, (Mercado, 2007) expresa que las fuentes primarias y secundarias son “la fuente primaria es el objetivo de estudio y, a falta de este el primer registro sobre el mismo, por oposición a cualquier registro derivado de éstos, que se califica como fuente secundaria.” En base a ese contexto, las fuentes primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas.

De igual forma, el mismo autor refiere las fuentes secundarias que contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.

**Fuentes primarias:** para la recolección de datos de primera mano se realizó a través de la

observación directa de las hojas auxiliares de “sueldos y salarios” del Plan Operativo Anual 2019 de las 24 Federaciones Deportivas Provinciales en el cual contiene a detalle el número de empleados con sus respectivos nombres, cargo, tipo de cargo, tiempo de trabajo, sueldo a recibir, aporte al IESS, Fondos de Reserva y Decimos.

**Fuentes secundarias:** como soporte para el análisis adecuado de los datos recolectados se buscó información en textos, libros, investigaciones similares relacionadas con el tema de esta propuesta.

### **3.5. Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué?**

En relación a la naturaleza de la propuesta las técnicas que se utilizaron son: (Díaz, 2013) “la técnica de análisis documental que nos permite realizar búsquedas retrospectivas y recuperar el documento que necesitamos cuando lo necesitamos” (p.52). Por lo tanto, podemos decir que el análisis documental va unido a la Recuperación de Información.

#### ***Técnica de análisis documental:***

La fuente de información es el Plan Anual Operativo 2019 de las Federaciones Deportivas Provinciales, las mismas que se consideran como documentos escritos remitidos por estas organizaciones deportivas a través de un CD al Ministerio Rector.

#### ***Observación:***

Esta técnica permitió obtener datos de manera sistemática, a través de la recopilación y registro de datos empíricos de la conducta actual de las estructuras administrativas de las Federaciones Deportivas Provinciales con el propósito de convertirlo en información. En esta técnica se encuentra incluida la observación de datos a través matrices con información presupuestaria, de cargos, entre otros.

### **3.6. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.**

El análisis e interpretación de la información consolidada de los documentos de los Planes Operativos Anuales de las Organizaciones Deportivas Provinciales se presentó en forma de tablas para obtener una observación y comprensión más clara de la misma.



## **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este apartado se presenta los resultados del análisis la revisión documental realizada, de igual forma, lo que arrojó la observación del fenómeno estudiado. Estos resultados mostraron la mejora general que consigue la gran parte de la muestra en cuanto a las características estructurales y estilísticas anteriormente comentadas. Se destaca especialmente, las variables que han influido significativamente en lo que corresponde a estructuras administrativas y el gasto público, ofreciendo las posibles razones que han podido dar lugar a dichos resultados. Mediante la revisión documental planteada en este estudio se logró obtener información detallada sobre lo que norman las estructuras de estas instituciones públicas del gobierno.

### **4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

Según los datos obtenidos, en la técnica de la recolección, se presenta a continuación lo que se dedujo de la revisión documental, en base al Plan Operativo. Con esta información, se determinó, que, es importante diseñar una estructura administrativa que permita determinar el presupuesto asignado a las Federaciones Deportivas Provinciales para el uso del gasto público e incrementar el fomento deportivo en las provincias.

#### ***Análisis de las variables***

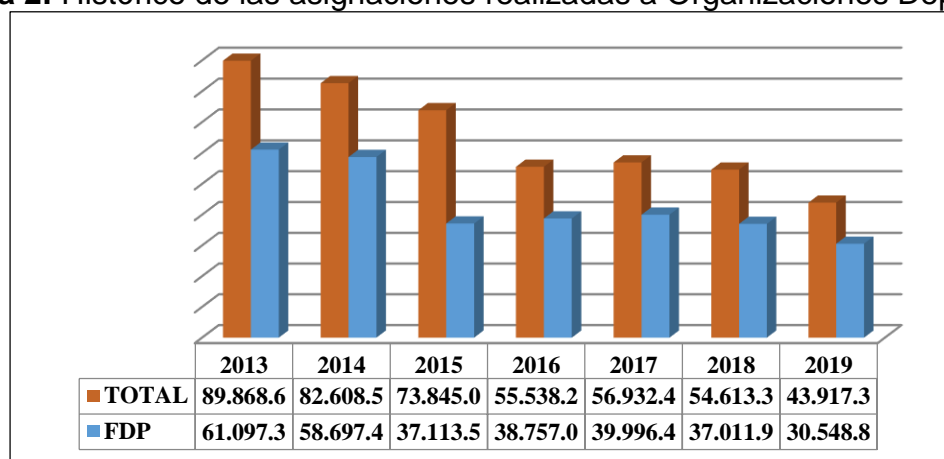
Las variables para determinar la propuesta permitieron tener datos de las organizaciones deportivas provinciales, para establecer su diseño de estructura administrativa adecuada de acuerdo a sus necesidades, se han considerado las siguientes fuentes:

- Asignaciones presupuestarias anuales a organizaciones deportivas
- Asignación presupuestaria a las Federaciones Deportivas Provinciales

#### ***Asignaciones presupuestarias anuales a organizaciones deportivas***

Se recopiló información de los Planes Operativos Anuales de cada una de las Federaciones Deportivas Provinciales desde el año 2013 al 2019, para lo cual se obtuvo los siguientes datos:

**Figura 2:** Histórico de las asignaciones realizadas a Organizaciones Deportivas



%	68%	71%	50%	70%	70%	68%	70%
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

**Nota:** la información se extrae para los años 2013-2017 del Sistema de Administración Financiera e-SIGEF y para los años 2018 y 2019 de los Acuerdos Ministeriales

Como se puede observar en el grafico a partir del ejercicio fiscal 2013 la asignación presupuestaria ha disminuido considerablemente año tras año, esto se debe a las políticas de austeridad que los gobiernos de turno han implementado. Al 2019, la asignación presupuestaria de las Federaciones Deportivas Provinciales representa el 70% respecto del total de asignaciones presupuestarias para Organizaciones Deportivas.

### ***Asignación presupuestaria a las Federaciones Deportivas Provinciales***

Las asignaciones presupuestarias a cada una de las organizaciones deportivas varían entre cada una de ellas, de acuerdo a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación y su Reglamento General, para el ejercicio fiscal 2019, el Ministerio Rector de acuerdo a los criterios de gastos administrativos y fomento deportivo (deporte formativo, alto rendimiento, educación física y recreación) debe realizar la asignación presupuestaria. Para el año 2019, se asignó recursos públicos a las 24 Federaciones Deportivas Provinciales por un valor total de \$30.548.801,26. Distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 3:** Recursos públicos asignados a las Federaciones Deportivas Provinciales

PROVINCIA	ASIGNACIÓN 2019
FEDERACION PROVINCIAL DE GUAYAS	6.239.452,37
CONCENTRACIÓN DEPORTIVA DE PICHINCHA	4.999.361,07
FEDERACION DEPORTIVA DE MANABI	2.089.263,37
FEDERACION DEPORTIVA DEL AZUAY	1.629.794,77
FEDERACION PROVINCIAL LOS RIOS	1.277.595,99
FEDERACION PROVINCIAL SUCUMBIOS	1.084.395,28
FEDERACION PROVINCIAL EL ORO	1.067.802,93
FEDERACION PROVINCIAL TUNGURAHUA	940.661,19
FEDERACION PROVINCIAL MORONA SANTIAGO	911.579,66
FEDERACION PROVINCIAL ORELLANA	888.548,07
FEDERACION PROVINCIAL IMBABURA	881.452,74
FEDERACION PROVINCIAL CHIMBORAZO	870.974,66
FEDERACION DEPORTIVA DE LOJA	863.117,63
FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ESMERALDAS	846.692,96
FEDERACION DEPORTIVA DE COTOPAXI	741.747,93
FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO	738.807,14
FEDERACION DEPORTIVA DE PASTAZA	680.481,42
FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	664.561,31
FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE	626.357,12
FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DEL CAÑAR	614.092,17
FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA	608.161,47
FEDERACION DEPORTIVA DEL CARCHI	570.930,22
FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL BOLIVAR	407.474,43
FEDERACION DEPORTIVA DE GALAPAGOS	305.495,36
<b>TOTAL, ASIGNADO</b>	<b>30.548.801,26</b>

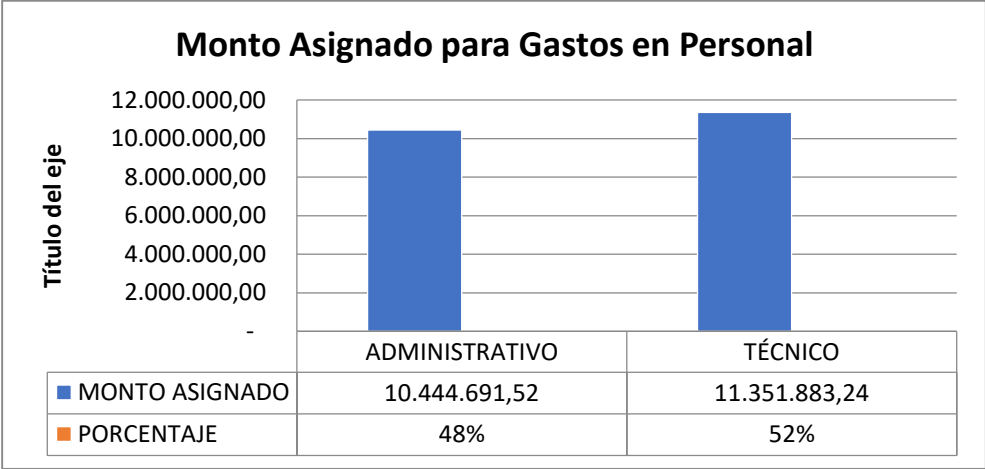
**Nota:** Extraído de los Acuerdos Ministeriales de asignación de recursos para las Federaciones Deportivas Provinciales años 2019

#### ***Análisis de las asignaciones presupuestarias para gastos administrativos para el personal***

Para determinar que las Organizaciones Deportivas Provinciales se encuentran destinando sus recursos en gastos administrativos (personal), se debe realizar un análisis del total del presupuesto asignado, esto se lo realiza a través de la recopilación de las matrices de personal reportado en el

Plan Operativo Anual. Se pudo determinar que estas organizaciones en sus distributivos de personal cuentan con perfiles técnicos y administrativos, obteniendo la siguiente información:

**Figura 3:**Gasto en personal Administrativo y Técnico

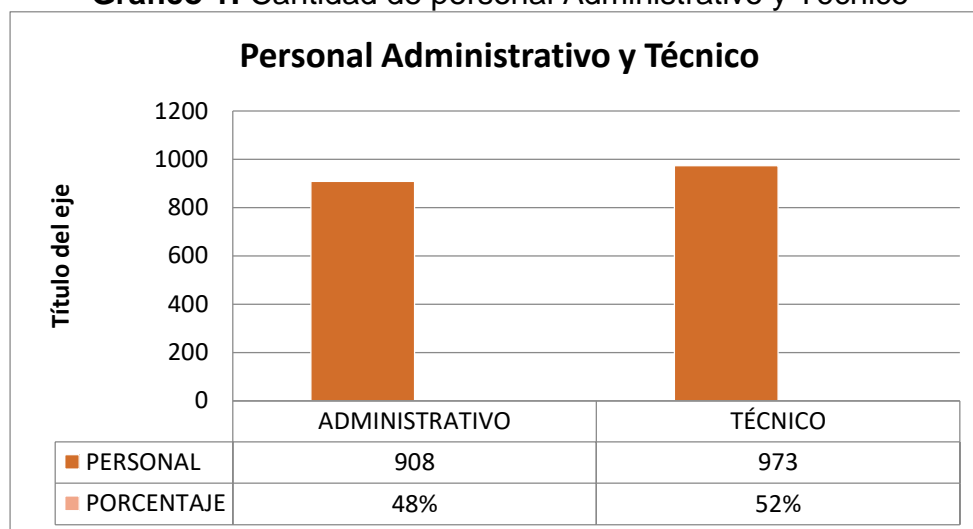


**Nota:** la información se extrae de las hojas de “sueldos y salarios” de los Planes Operativos Anuales de las Federaciones Deportivas Provinciales 2019

Se observa en el gráfico que los gastos del personal administrativo y técnico representa el 71,35% frente a la asignación total, lo que significa que se está utilizando un mayor monto a gastos para pagos de personal implicando una reducción en actividades destinadas al fomento deportivo. Sin embargo, el personal técnico al ser un perfil que coadyuva al fomento del deporte, no sería considerado como un gasto administrativo.

Además, se realizó un análisis con el número total de personal de las 24 Federaciones Deportivas Provinciales, obteniendo la siguiente información:

**Gráfico 1: Cantidad de personal Administrativo y Técnico**



**Nota:** la información se extrae de las hojas de “sueldos y salarios” de los Planes Operativos Anuales de las Federaciones Deportivas Provinciales 2019.

Se puede evidenciar en el grafico que el 48% de los gastos en personal de las Federaciones Deportivas están destinados para el personal Administrativo y de mantenimiento, es decir que entre estos dos perfiles existe una brecha significativa.

### *Cargos administrativos*

Las Federaciones Deportivas Provinciales actualmente registran cargos administrativos creados a su discreción, por lo que en su mayoría no son cargos similares entre ellos, sin embargo, se los ha clasificado de la siguiente manera:

**Tabla 4: Detalle de los cargos administrativos por organización deportiva provincial**

PROVINCIA	ÁREA FINANCIERA	ÁREA ADMINISTRATIVA	ÁREA DE ESCENARIOS	ÁREA LEGAL	ÁREA COMUNICACIÓN	ÁREA TALENTO HUMANO	ÁREA TECNOLÓGICA	TOTAL
AZUAY	4	19	36	2	4	2	6	73
BOLIVAR	4	7	4			1		16
CAÑAR	2	9	9	1	1		1	23
CARCHI	3	7	2	1	1			14
CHIMBORAZO	2	10	19	1	2		1	35
COTOPAXI	4	10	10	1	1	1	2	29
EL ORO	3	13	16		2	2		36
ESMERALDAS	2	13	14		1			30
GALAPAGOS	2	1						3
GUAYAS	19	56	42	7	7	6	9	146
IMBABURA	6	10	10	1				27

LOJA	4	5	7	1	1		1	19
LOS RIOS	4	20	22	1	2	2	1	52
MANABI	7	33	39	2	4	6	2	93
MORONA SANTIAGO	2	6	10		1	1	2	22
NAPO	3	12	9	1	1	2	1	29
ORELLANA	3	10	5	1	1	1		21
PASTAZA	3	8	7			1		19
PICHINCHA	13	23	41	4	7	2	1	91
SANTA ELENA	2	8	4			2	2	18
SANTO DOMINGO	5	6	13	1	1		1	27
SUCUMBIOS	4	11	16		1	1	2	35
TUNGURAHUA	3	11	12	1	1		3	31
ZAMORA CHINCHIPE	4	8	3	1	1	2		19
TOTAL	108	316	350	27	40	32	35	908

**Nota:** la información se extrae de las hojas de “sueldos y salarios” de los Planes Operativos Anuales de las Federaciones Deportivas Provinciales 2019

Así mismo, dependiendo de la Federación Deportiva Provincial, la remuneración por cargo y la clasificación de niveles jerárquicos y operativos varían significativamente, como se evidencia en los siguientes casos:

**Tabla 5:** Rango de remuneración por cargo de las Federaciones Deportivas Provinciales

CARGO	RANGO DE REMUNERACIÓN		
	MENOR	MAYOR	BRECHA
ADMINISTRADOR GENERAL	1500	2650	1150
ADMINISTRADOR FINANCIERO	1009	3555	2546
JURÍDICO	500	2250	1750
CONTADOR	394	2000	1606
CUSTODIO DE BIENES	400	1250	850
ADQUISICIONES	650	2034	1384
COMUNICACIÓN	500	1200	700
TALENTO HUMANO	400	2500	2100
TECNOLOGÍA	394	1500	1106
MANTENIMIENTO	394	1321	927

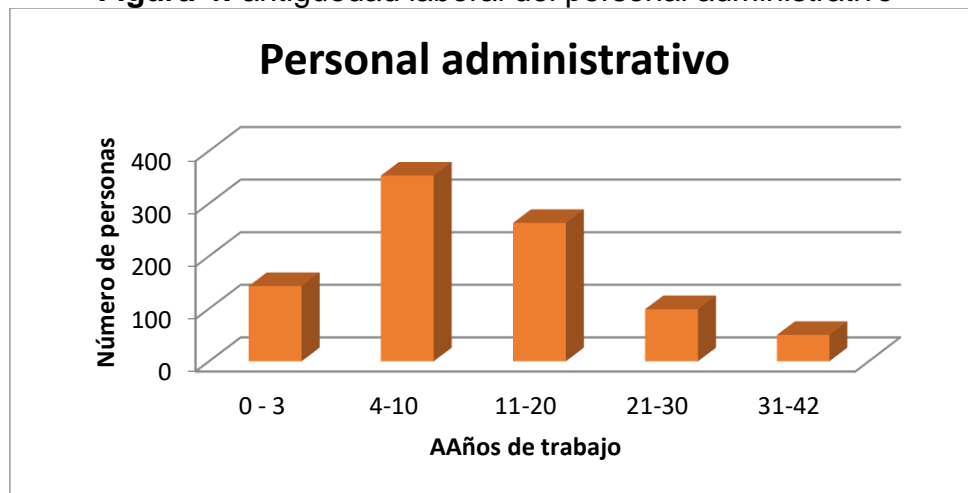
**Nota:** la información se extrae de las hojas de “sueldos y salarios” de los Planes Operativos Anuales de las Federaciones Deportivas Provinciales 2019

Lo que confirma la necesidad de estandarizar los cargos en estas organizaciones deportivas y establecer la remuneración acorde a la realidad económica de cada uno de ellos y del Estado Ecuatoriano, considerando que reciben recursos públicos que destinan para este fin.

### ***Análisis sobre la antigüedad laboral del personal administrativo***

Este análisis se realizó, para determinar si los perfiles están acordes con los cargos, asignados, de lo contrario, se pensaría, en una desvinculación laboral, y, por lo tanto, en una actualización del Manual de perfiles de cargo.

**Figura 4:** antigüedad laboral del personal administrativo



**Nota:** la información se extrae de las hojas de “sueldos y salarios” de los Planes Operativos Anuales de las Federaciones Deportivas Provinciales 2019.

Como se puede visualizar que el 84% del personal administrativo de las Federaciones Deportivas Provinciales suman más de tres años laborando en dichos organismos, quienes, de acuerdo al Código de Trabajo, deben recibir valores adicionales por concepto de despido intempestivo y desahucio:

Basándose en el(Código de Trabajo, 2018) expresa en sus artículos:

**Art. 184.- Desahucio.** – “es el aviso por escrito con el que una persona trabajadora le hace saber a la parte empleadora que su voluntad es la de dar por terminado el contrato de trabajo, incluso por medios electrónicos. Dicha notificación se realizará con al menos quince días del cese definitivo de las labores, dicho plazo puede reducirse por la aceptación expresa del empleador al momento del aviso.”

**Art. 188.- Indemnización por despido intempestivo.** –“El empleador que despidiere intempestivamente al trabajador, será condenado a indemnizarlo, de conformidad con el tiempo de servicio y según la siguiente escala: Hasta tres años de servicio, con el valor correspondiente a

tres meses de remuneración; y, De más de tres años, con el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio, sin que en ningún caso ese valor exceda de veinte y cinco meses de remuneración.”

### ***Análisis de la Infraestructura Deportiva***

Para determinar el diseño de la estructura administrativa, es importante considerar que estas Federaciones Deportivas Provinciales tienen a su cargo infraestructura deportiva, la mismos que necesita de mantenimiento en general, con este análisis se podrá determinar el personal necesario para el funcionamiento adecuado de cada una de las infraestructuras deportivas

Para el ejercicio fiscal 2019, las Federaciones Deportivas Provinciales en el Plan Operativo Anual declararon la infraestructura deportiva a las que por diferentes motivos destinan recursos públicos para su mantenimiento y operación:

**Tabla 6:** Infraestructura Deportiva por organización deportiva

<b>ORGANIZACIÓN DEPORTIVA</b>	<b>ESCENARIOS DEPORTIVOS</b>
<b>CONCENTRACIÓN DEPORTIVA DE PICHINCHA</b>	16
<b>FEDERACION PROVINCIAL DE GUAYAS</b>	10
<b>FEDERACION DEPORTIVA DEL AZUAY</b>	6
<b>FEDERACION PROVINCIAL EL ORO</b>	3
<b>FEDERACION DEPORTIVA DE MANABI</b>	22
<b>FEDERACION PROVINCIAL SUCUMBIOS</b>	20
<b>FEDERACION PROVINCIAL LOS RIOS</b>	20
<b>FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL BOLIVAR</b>	5
<b>FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DEL CAÑAR</b>	6
<b>FEDERACION DEPORTIVA DEL CARCHI</b>	1
<b>FEDERACION PROVINCIAL CHIMBORAZO</b>	6
<b>FEDERACION DEPORTIVA DE COTOPAXI</b>	6
<b>FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ESMERALDAS</b>	6
<b>FEDERACION PROVINCIAL IMBABURA</b>	15
<b>FEDERACION PROVINCIAL MORONA SANTIAGO</b>	3
<b>FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO</b>	8
<b>FEDERACION PROVINCIAL ORELLANA</b>	4
<b>FEDERACION DEPORTIVA DE PASTAZA</b>	3
<b>FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA</b>	3
<b>FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS</b>	4
<b>FEDERACION PROVINCIAL TUNGURAHUA</b>	11



FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE	5
FEDERACION DEPORTIVA DE LOJA	9
FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE GALAPAGOS	2
TOTAL	194

**Nota:** la información se extrae de la hoja del Plan de Infraestructura del Plan Operativo Anual de las Federaciones Deportivas Provinciales 2019

### ***Estructuras Administrativas de las Federaciones Deportivas Provinciales***

#### ***Análisis del personal administrativo***

Con base a la información reportada por las Federaciones Deportivas Provinciales, en el Plan Operativo Anual 2019, y con el apoyo del conocimiento y experiencia de las siguientes dependencias de la Secretaría del Deporte, se determinó los cargos, remuneraciones y cantidad de personal de las Federaciones Deportivas Provinciales que podría ser financiado con recursos del Estado, observando los valores mínimos establecidos en la “Tabla Sectorial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social”:

- Dirección Administrativa
- Dirección de Administración del Talento Humano
- Dirección de Asesoría Jurídica
- Dirección de Comunicación Social
- Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación
- Dirección Financiera
- Coordinación de Administración e Infraestructura Deportiva
- Dirección de Infraestructura Deportiva

Adicionalmente se consideró, el Art. 20 de la (Ley del Deporte, 2015) el cual indica que “En las organizaciones deportivas que reciban anualmente recursos públicos superiores al 0,0000030 del Presupuesto General del Estado, el Directorio contratará obligatoriamente un administrador calificado y caucionado que se encargue de la gestión financiera y administrativa de los fondos públicos que reciba la respectiva organización y su nombramiento será inscrito en el Ministerio Sectorial. El administrador responderá de sus actos civil y penalmente, sin perjuicio de las responsabilidades que se desprendan de los instrumentos legales aplicables”

Para el año 2019 el presupuesto general del estado es de USD 31.318 millones

$$\begin{aligned}\text{Administrador Financiero} &= \text{PGE} \times 0,0000030 \\ \text{Administrador Financiero} &= 31.318.000,00 \times 0,0000030 \\ \text{Administrador Financiero} &= 93,954,00\end{aligned}$$

Considerando esta normativa y el recurso público recibido por las Organizaciones Deportivas para el 2019, es necesario contar con un Administrador Financiero en las Organizaciones Deportivas Provinciales.

También, en el Art. 37 indica que “Las Federaciones Deportivas Provinciales contratarán un administrador calificado para gerenciar y ser el representante legal de la organización. El administrador será electo por el directorio de la Federación y será laboralmente dependiente de la organización en mención. Bajo esta premisa es importante considerar en el Diseño de la Estructura Administrativa a un Administrador General.

Los cargos y remuneraciones homologadas son las siguientes:

**Tabla 7: Cargos administrativos y remuneraciones homologadas**

<b>CARGO</b>	<b>REMUNERACIÓN POR TIPO DE ESTRUCTURA</b>		
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Administrador General</b>	\$2,200.00	\$1,900.00	\$1,700.00
<b>Secretaria</b>	\$ 401.64	\$ 401.64	\$ 401.64
<b>Administrador Financiero</b>	\$1,900.00	\$1,700.00	\$1,500.00
<b>Responsable de contabilidad y presupuesto</b>	\$1,100.00	N/A	N/A
<b>Contador</b>	\$ 700.00	\$ 700.00	N/A
<b>Operador contable</b>	\$ 401.64	N/A	N/A
<b>Presupuesto</b>	N/A	N/A	\$ 700.00
<b>Operador de presupuesto</b>	\$ 401.64	\$ 401.64	N/A
<b>Responsable de tesorería</b>	\$1,100.00	N/A	N/A
<b>Tesorero</b>	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
<b>Operador de tesorería</b>	\$ 401.64	N/A	N/A
<b>Jefe Departamento Administrativo</b>	\$1,500.00	N/A	N/A
<b>Responsable de servicios</b>	\$1,100.00	\$1,100.00	\$1,100.00
<b>Gestor de adquisiciones</b>	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
<b>Operador de adquisiciones</b>	\$ 401.64	N/A	N/A
<b>Operador de servicios</b>	\$ 401.64	\$ 401.64	\$ 401.64
<b>Custodio de bienes</b>	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
<b>Operador de bienes</b>	\$ 401.64	N/A	N/A
<b>Mensajero</b>	\$ 401.64	N/A	N/A
<b>Conductor</b>	\$ 407.89	\$ 407.89	\$ 407.89
<b>Responsable de Talento Humano</b>	\$1,100.00	\$1,100.00	\$1,100.00
<b>Gestor de talento humano</b>	\$ 700.00	N/A	N/A
<b>Operador de nómina</b>	\$ 401.64	N/A	N/A
<b>Gestor de Tics</b>	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
<b>Técnico de Tics</b>	\$ 401.64	N/A	N/A
<b>Jefe Departamento Jurídico</b>	\$1,500.00	N/A	N/A
<b>Responsable Jurídico</b>	N/A	\$1,100.00	\$1,100.00
<b>Asistente Jurídico</b>	\$ 700.00	\$ 700.00	N/A
<b>Responsable de Relaciones Públicas</b>	\$1,100.00	N/A	N/A
<b>Gestor de comunicación</b>	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
<b>Operadores de comunicación</b>	\$ 401.64	N/A	N/A
<b>Administrador de escenario/ residencia</b>	\$ 700.00	N/A	N/A
<b>Operador de mantenimiento y limpieza</b>	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
<b>Seguridad</b>	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00

**Nota:** La información se extrae de las aportaciones realizadas mediante Memorando por las Direcciones de la Secretaría del Deporte

**Tabla 8:** Personal por cargo administrativo homologado

<b>CARGO</b>	<b>PERSONAL POR TIPO DE ESTRUCTURA</b>		
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Administrador General</b>	1	1	1
<b>Secretaria</b>	1	1	1
<b>Administrador Financiero</b>	1	1	1
<b>Responsable de contabilidad y presupuesto</b>	1	-	-
<b>Contador</b>	1	1	-
<b>Operador contable</b>	2	-	-
<b>Presupuesto</b>	-	-	1
<b>Operador de presupuesto</b>	2	1	-
<b>Responsable de tesorería</b>	1	-	-
<b>Tesorero</b>	1	1	1
<b>Operador de tesorería</b>	1	-	-
<b>Jefe Departamento Administrativo</b>	1	-	-
<b>Responsable de servicios</b>	1	1	1
<b>Gestor de adquisiciones</b>	1	1	1
<b>Operador de adquisiciones</b>	1	-	-
<b>Operador de servicios</b>	1	1	1
<b>Custodio de bienes</b>	1	1	1
<b>Operador de bienes</b>	1	-	-
<b>Mensajero</b>	1	-	-
<b>Conductor</b>	5	3	2
<b>Responsable de Talento Humano</b>	1	1	1
<b>Gestor de talento humano</b>	1	-	-
<b>Operador de nómina</b>	1	-	-
<b>Gestor de Tics</b>	1	1	1
<b>Técnico de Tics</b>	1	-	-
<b>Jefe Departamento Jurídico</b>	1	-	-
<b>Responsable Jurídico</b>	-	1	1
<b>Asistente Jurídico</b>	1	1	-
<b>Responsable de Relaciones Públicas</b>	1	-	-
<b>Gestor de comunicación</b>	1	1	1
<b>Operadores de comunicación</b>	1	-	-
<b>Administrador de escenario/ residencia</b>	1	-	-

**Nota:** La información se extrae de las aportaciones realizadas mediante Memorando por las Direcciones de la Secretaría del Deporte

El número de personal para los cargos de “Operador de mantenimiento y limpieza” y “Seguridad”, depende del número de infraestructura deportiva a la que destinan recursos públicos, conforme lo reportado por las Federaciones Deportivas Provinciales en el Plan Operativo Anual 2019.

Así mismo, de acuerdo a la información proporcionada por la Dirección de Infraestructura Deportiva de la Secretaría del Deporte, se establece el número de personal máximo que se financiarán con recursos públicos para los cargos referidos en el párrafo anterior, conforme el siguiente detalle:

**Tabla 9:** Personal para cargos “Operador de mantenimiento y limpieza” y “Seguridad”

Provincia	Estructura	Operadores de mantenimiento	Personal de seguridad	Total
<b>GUAYAS</b>	A	30	12	42
<b>PICHINCHA</b>	A	29	13	42
<b>AZUAY</b>	B	18	6	24
<b>EL ORO</b>	B	5	3	8
<b>MANABI</b>	B	13	6	19
<b>SUCUMBIOS</b>	B	6	3	9
<b>LOS RIOS</b>	B	8	3	11
<b>BOLIVAR</b>	C	4	2	6
<b>CAÑAR</b>	C	6	2	8
<b>CARCHI</b>	C	2	1	3
<b>CHIMBORAZO</b>	C	12	4	16
<b>COTOPAXI</b>	C	6	1	7
<b>ESMERALDAS</b>	C	13	4	17
<b>IMBABURA</b>	C	15	5	20
<b>LOJA</b>	C	28	7	35
<b>MORONA SANTIAGO</b>	C	3	1	4
<b>NAPO</b>	C	4	2	6
<b>ORELLANA</b>	C	5	1	6
<b>PASTAZA</b>	C	4	1	5
<b>SANTA ELENA</b>	C	10	4	14
<b>SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS</b>	C	9	3	12
<b>TUNGURAHUA</b>	C	12	4	16
<b>ZAMORA CHINCHIPE</b>	C	6	2	8
<b>TOTAL</b>		248	90	338

**Nota:** La información es extraída de Coordinación de Administración e Infraestructura Deportiva y Dirección de Infraestructura Deportiva

En virtud de lo señalado en el punto 6.1. “Tipos de Federaciones Deportivas Provinciales” respecto de la Federación Deportiva Provincial de Galápagos, a continuación, se detallan los cargos administrativos y remuneraciones máximas a ser financiadas con recursos públicos:

## Federación Deportiva Provincial de Galápagos

**Tabla 10:** Cargos administrativos y remuneraciones homologadas

CARGO	REMUNERACIÓN	CANTIDAD
Administrador General	\$ 2,310.00	1
Administrador Financiero	\$ 1,890.00	1
Gestor Administrativo Financiero	\$709.20	1

**Nota:** La información se extrae de las aportaciones realizadas mediante Memorando por las Direcciones de la Secretaría del Deporte

### *Categorización de las Federaciones Deportivas Provinciales*

A fin de estandarizar las remuneraciones y los cargos del personal administrativo de las Federaciones Deportivas Provinciales, que sean financiados con recursos públicos, es necesario categorizarlas en grupos homogéneos en relación al presupuesto asignado por el Ministerio Rector para el ejercicio fiscal 2019. Ya que la cantidad de personal administrativo está estrictamente ligado a la cantidad de recursos públicos que administran.

La categorización se la realiza en base a la asignación de los recursos públicos que reciben. A continuación, se detalla las categorías establecidas:

**Tabla 11:** Tipos de Federaciones Deportivas Provinciales

<b>PROVINCIA</b>	<b>ASIGNACIÓN 2019</b>	<b>TIPO DE PROVINCIAL</b>
FEDERACION PROVINCIAL DE GUAYAS	6.239.452,37	A
CONCENTRACIÓN DEPORTIVA DE PICHINCHA	4.999.361,07	A
FEDERACION DEPORTIVA DE MANABI	2.089.263,37	B
FEDERACION DEPORTIVA DEL AZUAY	1.629.794,77	B
FEDERACION PROVINCIAL LOS RIOS	1.277.595,99	B
FEDERACION PROVINCIAL SUCUMBIOS	1.084.395,28	B
FEDERACION PROVINCIAL EL ORO	1.067.802,93	B
FEDERACION PROVINCIAL TUNGURAHUA	940.661,19	C
FEDERACION PROVINCIAL MORONA SANTIAGO	911.579,66	C
FEDERACION PROVINCIAL ORELLANA	888.548,07	C
FEDERACION PROVINCIAL IMBABURA	881.452,74	C
FEDERACION PROVINCIAL CHIMBORAZO	870.974,66	C
FEDERACION DEPORTIVA DE LOJA	863.117,63	C
FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ESMERALDAS	846.692,96	C
FEDERACION DEPORTIVA DE COTOPAXI	741.747,93	C
FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO	738.807,14	C
FEDERACION DEPORTIVA DE PASTAZA	680.481,42	C
FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	664.561,31	C
FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE	626.357,12	C
FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DEL CAÑAR	614.092,17	C
FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA	608.161,47	C
FEDERACION DEPORTIVA DEL CARCHI	570.930,22	C
FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL BOLIVAR	407.474,43	C
FEDERACION DEPORTIVA DE GALAPAGOS	305.495,36	D
	<b>30.548.801,26</b>	

**Nota:** la información de asignaciones es extraída de los Acuerdos Ministeriales 2019 y la categorización se realiza en base a su asignación.

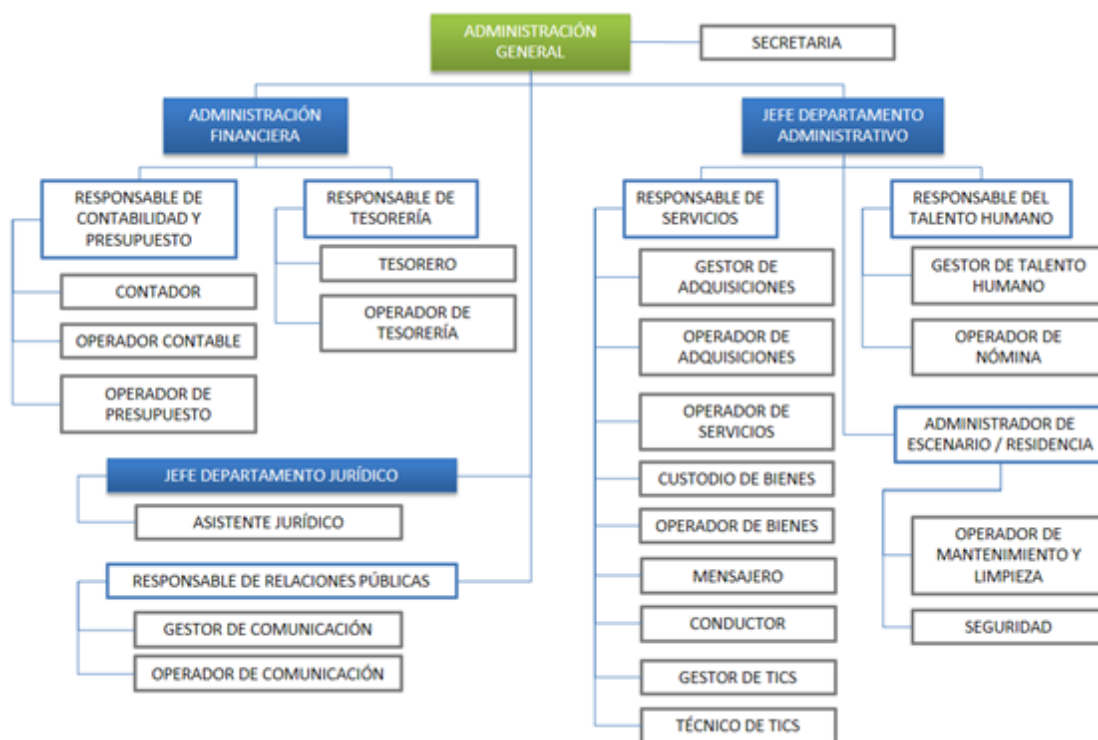
Para el caso particular de la Federación Deportiva Provincial de Galápagos, se considera que los cargos administrativos con los que actualmente cuenta el organismo deportivo son lo suficientemente austeros, razón por la cual los cargos y remuneraciones del personal financiados con recursos públicos para esta Federación Deportiva Provincial, se mantendrán como registra actualmente en su Plan Operativo Anual.

#### ***Diseños de las Estructuras Administrativas***

Una vez determinado los cargos administrativos y la categorización de estas organizaciones

deportivas provinciales se determina el diseño de las Estructuras Administrativas para las diferentes categorías. A continuación, se presenta las estructuras máximas a ser financiadas con recursos públicos:

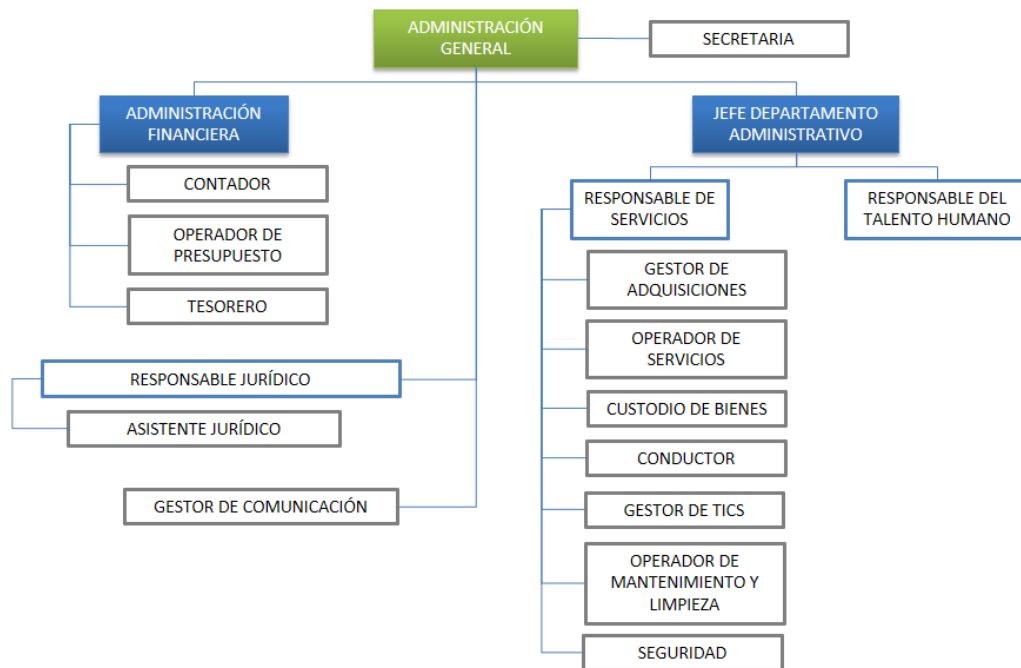
**Figura 5: Estructura Administrativa TIPO A**



**Nota:** la información es extraída de las aportaciones realizadas mediante Memorando por las Direcciones de la Secretaría del Deporte

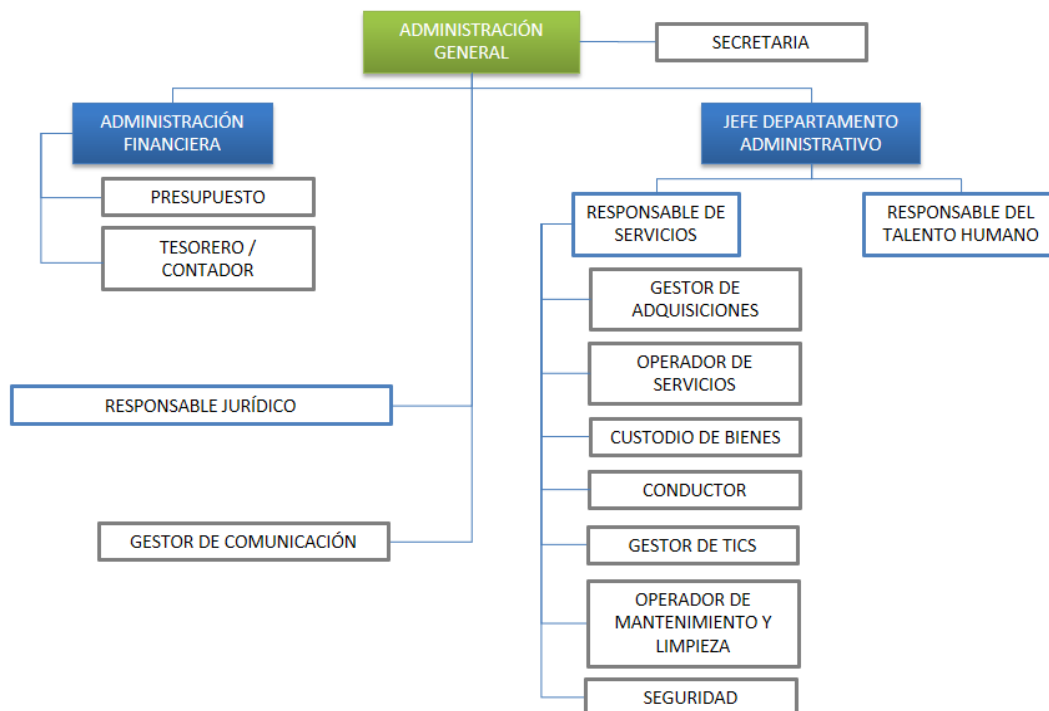


**Figura 6: Estructura Administrativa TIPO B**



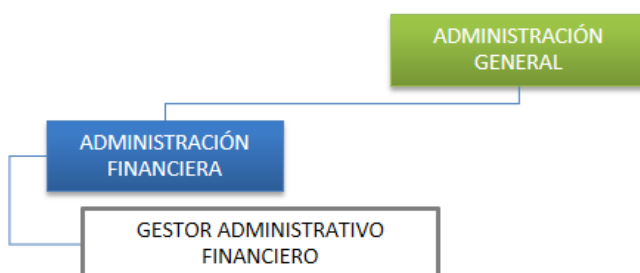
**Nota:** la información es extraída de las aportaciones realizadas mediante Memorando por las Direcciones de la Secretaría del Deporte

**Figura 7: Estructura Administrativa TIPO C**



**Nota:** la información es extraída de las aportaciones realizadas mediante Memorando por las Direcciones de la Secretaría del Deporte

**Figura 8: Estructura Administrativa TIPO D**



**Nota:** la información es extraída de las aportaciones realizadas mediante Memorando por las Direcciones de la Secretaría del Deporte

***Análisis de la Estimación del ahorro por Tipo de Estructura:***

Es importante determinar la estimación del ahorro del presupuesto que tendrá la implementación de la estructura administrativa en las Federaciones Deportivas Provinciales.

**Estructura Administrativa Tipo A:**

**Tabla 12: Estimación de ahorro Estructura Administrativa Tipo A**

<b>REMUNERACIÓN MENSUAL ESTRUCTURA TIPO A</b>	<b>\$ 88,241.54</b>
<b>REMUNERACIÓN ANUAL</b>	<b>\$ 1,058,898.48</b>
<b>DECIMO TERCERO</b>	<b>\$60,282.00</b>
<b>DECIMO CUARTO</b>	<b>\$88,241.54</b>
<b>FONDOS DE RESERVA</b>	<b>\$88,241.54</b>
<b>COSTO ESTIMADO POR AÑO DE ESTRUCTURA A</b>	<b>\$ 1,295,663.56</b>
<b>COSTO ESTRUCTURA POA 2019</b>	<b>\$ 3,343,859.09</b>
<b>AHORRO</b>	<b>\$ 2,048,195.53</b>

**Nota:** la información se extrajo de la información recopilada de los Planes Operativos Anuales de las Federaciones Deportivas Provinciales 2019

**Estructura Administrativa Tipo B**

**Tabla 13: Estimación de ahorro Estructura Administrativa Tipo B**

<b>REMUNERACIÓN MENSUAL ESTRUCTURA TIPO B</b>	<b>\$102,902.95</b>
<b>REMUNERACIÓN ANUAL</b>	<b>\$ 1,234,835.40</b>
<b>DECIMO TERCERO</b>	<b>\$63,434.00</b>
<b>DECIMO CUARTO</b>	<b>\$102,902.95</b>
<b>FONDOS DE RESERVA</b>	<b>\$102,902.95</b>
<b>COSTO ESTIMADO POR AÑO - ESTRUCTURA B</b>	<b>\$ 1,504,075.30</b>
<b>COSTO ESTRUCTURA 2019</b>	<b>\$ 2,918,193.03</b>
<b>AHORRO</b>	<b>\$ 1,414,117.73</b>

**Nota:** la información se extrajo de la información recopilada de los Planes Operativos Anuales de las

### Estructura Administrativa Tipo C:

**Tabla 14:** Estimación de ahorro Estructura Administrativa Tipo C

<b>REMUNERACIÓN MENSUAL ESTRUCTURA TIPO C</b>	<b>\$270,304.96</b>
<b>REMUNERACIÓN ANUAL</b>	<b>\$ 3,243,659.52</b>
<b>DECIMO TERCERO</b>	<b>\$17,715.00</b>
<b>DECIMO CUARTO</b>	<b>\$270,304.96</b>
<b>FONDOS DE RESERVA</b>	<b>\$270,304.96</b>
<b>COSTO ESTIMADO POR AÑO - ESTRUCTURA C</b>	<b>\$ 3,801,984.44</b>
<b>COSTO ESTRUCTURA 2019</b>	<b>\$ 4,254,383.39</b>
<b>AHORRO</b>	<b>\$452,398.95</b>

**Nota:** la información se extrajo de la información recopilada de los Planes Operativos Anuales de las Federaciones Deportivas Provinciales 2019

### Estructura Administrativa Tipo D – Federación Deportiva Provincial de Galápagos

**Tabla 15:** Estimación de ahorro Estructura Administrativa Tipo D

<b>REMUNERACIÓN MENSUAL ESTRUCTURA TIPO D</b>	<b>\$4,909.20</b>
<b>REMUNERACIÓN ANUAL</b>	<b>\$58,910.40</b>
<b>DECIMO TERCERO</b>	<b>\$1,182.00</b>
<b>DECIMO CUARTO</b>	<b>\$4,909.20</b>
<b>FONDOS DE RESERVA</b>	<b>\$4,909.20</b>
<b>COSTO ESTIMADO POR AÑO - ESTRUCTURA D</b>	<b>\$69,910.80</b>
<b>COSTO ESTRUCTURA 2019</b>	<b>\$69,910.80</b>
<b>AHORRO</b>	<b>\$ -</b>

**Nota:** la información se extrajo de la información recopilada de los Planes Operativos Anuales de las Federaciones Deportivas Provinciales 2019

### Resultado de optimización:

**Tabla 16:** Resumen del ahorro

<b>PRESUPUESTO PERSONAL ADMINISTRATIVO 2019</b>	<b>\$10,586,346.31</b>
<b>PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN PLAN DE OPTIMIZACIÓN</b>	<b>\$6,671,634.10</b>
<b>RECURSO OPTIMIZADO POR AÑO PARA FOMENTO DEPORTIVO</b>	<b>\$3,914,712.21</b>

**Nota:** la información de los cuadros de ahorro por tipo de estructura administrativa

El recurso de la optimización de la implementación de las estructuras administrativas en las Federaciones Deportivas Provinciales, van destinadas al fomento deportivo en cada una de las provincias con la finalidad de generar espacios para el deporte en la ciudadanía.

### ***Análisis de la autogestión de los Organismos Deportivos***

Es importante considerar que, de acuerdo a la (Ley del Deporte, 2015) en el Art. 23 indica que, “Las organizaciones deportivas reguladas en esta Ley, podrán implementar mecanismos para la obtención de recursos propios los mismos que deberán ser obligatoriamente reinvertidos en el deporte, educación física y/o recreación, así como también, en la construcción y mantenimiento de infraestructura”.

### ***Análisis del Fomento Deportivo***

Es importante considerar que:

“Art. 104.- Emprendimiento y fomento. - El Ministerio Sectorial financiará o auspiciará proyectos y programas que fomenten el deporte, educación física, recreación y las prácticas deportivas ancestrales, por medio de personas naturales y/o jurídicas, organizaciones públicas, mixtas o privadas, siempre que los proyectos y programas no tengan fines de lucro”.

## **4.2.Propuesta metodológica**

### ***Premisas o supuestos***

El diseño de una estructura administrativa para las Federaciones Deportivas Provinciales nace de la necesidad de optimizar el gasto público e incrementar el fomento deportivo; sin embargo, para que esta propuesta se pueda implementar en estas organizaciones en primer lugar, se debe tener la aprobación de la Máxima Autoridad del Ministerio Rector quien aprueba a través de un instrumento legal las estructuras; en segundo lugar lo que se tiene que considerar es la apertura por parte de los Administradores Generales de las Federaciones Deportivas Provinciales quienes son los responsables de que se implementen las estructuras en cada una de ellas. Finalmente es importante contar con un presupuesto en el caso de desvinculación del personal de estas organizaciones quienes no cumplan con el perfil requerido.

### ***Objetivo de la propuesta metodológica***

Estandarizar las estructuras administrativas y su orgánico funcional de las Federaciones Deportivas Provinciales para disminuir el gasto administrativo.

### ***Objeto de la propuesta***

En la presente propuesta se desea implementar estructuras administrativas de las 24 Federaciones Deportivas Provinciales principalmente, debido a que en estas áreas se registra la mayor cantidad de recursos asignados.

### ***Responsables de la implementación y control***

**Implementación:** los responsables de la implementación de la estructura administrativa en las Federaciones Deportivas Provinciales serán los Administradores Generales de estas organizaciones.

**Control:** los responsables del control se encuentran a cargo del Ministerio Rector quien, a través del Plan Operativo Anual, verificará que la estructura y cargos administrativos estén acorde a lo establecido en la propuesta.

### ***Fases para su puesta en práctica***

#### **Fase I Diseño y Socialización del instrumento Legal:**

En esta fase el Ministerio Rector será el responsable de la elaboración del instrumento legal el cual justifica a través de normativa la propuesta del diseño de estructuras administrativas para las Federaciones Deportivas Provinciales. La socialización se la realizará a las 24 Federaciones Deportivas Provinciales a través de la página web de la Secretaría del Deporte o la emisión de Circulares. Garantizando que será de conocimiento de cada una de ellas.

#### **Fase II Implementación de la estructura Administrativa:**

En esta fase, las Federaciones Deportivas Provinciales podrán realizar el respectivo análisis de su estructura actual y del orgánico funcional, con la finalidad que implementen la estructura propuesta por el Ministerio Rector.

#### **Fase III Verificación de la implementación de la Estructura Administrativa**

En esta fase, el Ministerio Rector realizará la verificación y constatación de las estructuras administrativas hayan sido implementadas de acuerdo a la propuesta establecida, cabe recalcar que en el caso de que los organismos mantengan personal que no se encuentren considerados en la

estructura los mismos serán financiados por otras fuentes que no sean públicas.

***Indicadores de evaluación***

**Tabla 17:** Indicadores de Evaluación

<b>Indicador</b>	<b>Método de calculo</b>	<b>Fuente</b>
Porcentaje de Federaciones Deportivas Provinciales implementadas la estructura administrativa	(Número de Federaciones Deportivas Provinciales implementadas / Número de Federaciones Deportivas Provinciales) *100	Asignaciones de Recursos Presupuestarios
Porcentaje de empleados que cumplen con el perfil del cargo	(Número de empleados que cumplen con el perfil / Número de empleados) *100	Informe de perfil de cargos

**Nota:** la información es elaborada por: Sandra Lorena Rueda Macay

## CONCLUSIONES

- La constante disminución en la asignación de recursos públicos para el Plan Operativo Anual de las Federaciones Deportivas Provinciales, debido a la situación económica actual del Ecuador, ha venido afectando al fomento del deporte en las provincias.
- La cantidad de personal administrativo de las Federaciones Deportivas Provinciales, cuyas remuneraciones son financiadas con recursos públicos, puede ser optimizado para contrarrestar el déficit presupuestario y así fortalecer el fomento del deporte en las provincias.
- Para implementar la optimización del personal administrativo, utilizando los mismos recursos del Plan Operativo Anual de las Federaciones Deportivas Provinciales destinados para cubrir remuneraciones, se requiere un plazo de al menos 4 años, sin afectar los recursos destinados al fomento del deporte. Esto, asumiendo que la asignación anual a cada organismo se mantiene constante desde el ejercicio fiscal 2019.
- Se evidenció que las Federaciones Deportivas, no cuentan con una planificación estratégica, y por tal motivo no existe una adecuada gestión deportiva, ni cumple con los objetivos propios de la institución que debería plantearse, ya que, sobrepasan los límites del gasto público que deberían utilizar.
- Con base a la autonomía de las organizaciones deportivas, las Federaciones Deportivas Provinciales, podrán contratar más personal administrativo y aumentar las remuneraciones fijadas en la presente propuesta de optimización, pero deberán utilizar una fuente de financiamiento distinta a los recursos públicos.
- Implementar la estructura máxima a ser financiada con recursos públicos para el personal administrativo de las Federaciones Deportivas Provinciales es un objetivo a mediano plazo, ya que cada organismo requiere de un análisis interno del personal administrativo para proponer un plan de optimización, a través del cual, progresivamente se realice la homologación total de cargos administrativos y sus remuneraciones a ser financiadas con recursos públicos.
- La mejor viabilidad para que la meta de la federación con los deportistas se cumpla, porque como se presentó en los resultados la asignación presupuestaria radica principalmente en

gastos administrativos y no en actividades deportivas, por lo que es indispensable la ejecución de este tipo de propuestas.

- De mantenerse anualmente al menos la asignación establecida para el ejercicio fiscal 2019 para las Federaciones Deportivas Provinciales, una vez implementado, el resultado estimado de la optimización del personal administrativo es de \$3.914.712,21 por año, monto que anualmente sería destinado para fomentar y fortalecer directamente el deporte en las provincias, solventando en cierta proporción la limitada inversión estatal en el Deporte como resultado de la situación económica actual del Ecuador.



## RECOMENDACIONES

- La Secretaría del Deporte como Ministerio Rector podrá financiar máximo los cargos administrativos y remuneraciones establecidas en las estructuras administrativas antes señalados para las veinticuatro Federaciones Deportivas Provinciales a nivel nacional.
- Las Federaciones Deportivas Provinciales podrán añadir cargos o remuneraciones diferentes a las de la estructura administrativa planteada, sin embargo, su financiamiento será con una fuente diferente a la de recursos públicos.
- Analizar y difundir el Diseño de la Estructura Administrativa planteado en la propuesta, con el fin de unificar expectativas que tenga el personal que conforma la Federación Deportiva Provincial.
- Utilizar los Indicadores de Gestión como herramientas válidas para cuantificar las metas y los objetivos propuestos en esta propuesta, con el fin de registrar sus avances, ajustarlos o corregirlos.
- Se debe impulsar el trabajo coordinado y en equipo a fin de desarrollar una adecuada comunicación entre todos los personeros de la organización.
- Socializar y sensibilizar al personal con el fin de que conozca los objetivos de la organización, sus deberes y responsabilidades, de tal modo que sea capaz de brindar un servicio eficiente y de calidad y desarrollar en ellos orgullo de pertenencia y el compromiso.
- Adecuar y ampliar las instalaciones administrativas y escenarios deportivos con la finalidad de crear un ambiente propicio para el desempeño eficiente tanto del personal administrativo como de los entrenadores y deportistas de las provincias.
- La aprobación y aplicación de la propuesta, permitirá a la Federación Deportiva Provincial, aumentar la competitividad, disminuir costos, elevar el nivel deportivo y expectativas de los deportistas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Asamblea Nacional, C. d. (2008). *Constitución del Ecuador*. Montecrite, Ciudad Alfaro.
- Brito, E. (2011). *Finanzas Públicas para Gobiernos Autónomos Descentralizados*. Quito: IAEN.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). (I. E. C.V, Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Código de Trabajo. (2018). *Código de Trabajo*. Ediciones Legales.
- Contraloría General del Estado. (18 de diciembre de 2015). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. *Suplemento del Registro Oficial 65 Ley No. 2002-73*.
- Daft, R. L. (2016). *Teoría y Diseño Organizacional* (Undécima ed.). México: Cengage Learning.
- Deporte, S. d. (2017). *Secretaría del Deporte*. Obtenido de Secretaría del Deporte: <https://www.deporte.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Díaz, S. C. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. Perú: San Marcos E.I.R.L.
- Ibarra. (2014). *Finanzas Publicas*. Buenos Aires: Marchi.
- Ibarra, A. (2009). *Introducción a las Finanzas Públicas*. Cartagena de Indias, Colombia: Beta.
- Ley del Deporte, E. f. (20 de febrero de 2015). Registro Oficial Suplemento 255. Quito, Pichincha, Ecuador: Lexis.
- Mercado, A. G. (2007). *Manual de Técnicas de Investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades* (Séptima ed.). México: El colegio de México.
- Münch, L. (2010). *Administración, Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos* (Primera ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México: Person Educación.
- Reglamento General a la Ley del Deporte, E. F., & Recreación, i. y. (11 de abril de 2011). Decreto Ejecutivo No. 79. *Suplemento Oficial 418*. Quito, Pichicnha, Ecuador.
- Sabino. (29 de junio de 2011). *Tesis de Invetsigacion*. Obtenido de Tesis de Invetsigacion: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/las-conclusiones.html>
- Sánchez, J. C. (2012). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Significados. (2019). *Método deductivo*. Obtenido de <https://www.significados.com/metodo-deductivo>